

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

**MARKETING DE RELACIONAMENTO PARA O MERCADO IMOBILIÁRIO:
UM ESTUDO DO MERCADO IMOBILIÁRIO DA REGIÃO CENTRAL DE
FLORIANÓPOLIS**

Dissertação de Mestrado

MARIANA BORGES CORDEIRO

Florianópolis

2006

Mariana Borges Cordeiro

**MARKETING DE RELACIONAMENTO PARA O MERCADO IMOBILIÁRIO:
UM ESTUDO DO MERCADO IMOBILIÁRIO DA REGIÃO CENTRAL DE
FLORIANÓPOLIS**

**Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina
como requisito parcial para obtenção
do título de Mestre em
Engenharia de Produção**

ORIENTADORA: Prof^a Olga Regina Cardoso, Dr^a.

Florianópolis

2006

Mariana Borges Cordeiro

**MARKETING DE RELACIONAMENTO PARA O MERCADO IMOBILIÁRIO:
UM ESTUDO DO MERCADO IMOBILIÁRIO DA REGIÃO CENTRAL DE
FLORIANÓPOLIS**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a
obtenção do título de **Mestre em Engenharia
de Produção** no programa de **Pós-Graduação
em Engenharia de Produção** da Universidade
Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 16 de fevereiro de 2006

Profº Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador

BANCA EXAMINADORA:

Profª Olga Regina Cardoso, Dra.
Orientadora

Profª Jane Iara Pereira da Costa, Dra.
Co-Orientadora

Profº Carlos Eduardo Freitas da Cunha, Dr.

Profº Gerson Rizzatti, Dr.

"Faça o que pode, com o que tem, onde estiver. O único homem que nunca comete erros é aquele que nunca faz coisa alguma".

Theodore Roosevelt, (1859-1919)

AGRADECIMENTOS

Às minhas orientadoras Olga Regina Cardoso e Jane Iara Pereira da Costa pela organização, seriedade e dedicação com que me orientaram em todas as etapas desta dissertação.

Ao Sr. Carlos Beims, diretor do Creci, por sua enorme contribuição para a realização deste trabalho e sua grande disposição em ajudar.

Ao Sr. Antônio Moser, presidente do Sindimóveis, por me fornecer um pouco do seu tempo e de seu conhecimento.

Ao meu colega de trabalho Vanderley Adriano, por ser um excelente profissional e pela ajuda na distribuição dos questionários.

Aos colegas da Cordeiro Imóveis, Juliana Krauspenhar, Caroline Souza Martins, Vanderley Adriano e Manoela Cordeiro, pela ajuda diária, pelo excelente trabalho que desempenham e pelos esforços dedicados para tornar a Cordeiro Imóveis uma empresa melhor para se trabalhar.

Aos meus avós, Francelino Cordeiro e Maria Pia Borges, por serem um exemplo de determinação e sabedoria.

Ao meu pai, Fernando Cordeiro, pelos ensinamentos diários, pela confiança em mim depositada e por não me deixar desistir nunca.

À minha mãe, Katita Cordeiro, que com sua serenidade é o ponto de equilíbrio para a minha ansiedade, por me dar a vida e por fazer parte dela.

À minha irmã, Manoela Cordeiro, minha amiga, confidente e conselheira, por me ajudar a reproduzir algumas das figuras que constam neste trabalho.

À minha afilhada, Hannah, minha princesinha, por me fazer sorrir sempre.

Ao meu noivo, Emiliano Pereira, por ter usado suas armas do marketing de relacionamento para me atrair, construir uma relação verdadeira e me conquistar para sempre.

LISTA DE ABREVIATURAS

1. **AMA** – American Marketing Association
2. **Cofeci** – Conselho Federal de Corretores de Imóveis
3. **Crea** – Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia de Santa Catarina
4. **Creci** – Conselho Regional de Corretores de Imóveis
5. **CUB** – Custo Unitário Básico
6. **IBGE** – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
7. **IPTU** – Imposto Predial e Territorial Urbano
8. **Secovi/SC** – Sindicato das Empresas de Compra, Venda, Locação e Administração de Imóveis e dos Condomínios em Edifícios Residenciais e Comerciais
9. **Sindimóveis/SC** – Sindicato dos Corretores de Imóveis do Estado de Santa Catarina
10. **Sinduscon/SC** – Sindicato das Indústrias da Construção Civil

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1 – Estrutura da dissertação, 24
- Figura 2 – Os 4 Ps do mix de marketing, 29
- Figura 3 – PIB Brasil: participação por atividades, 31
- Figura 4 – Linha de fidelidade, 40
- Figura 5 – Hierarquia das necessidades, 45
- Figura 6 – Equação da satisfação, 47
- Figura 7 – Sete lacunas na qualidade que resultam em insatisfação do cliente, 49
- Figura 8 – Fatores que influenciam as expectativas de serviço, 50
- Figura 9 – Fidelização, 53
- Figura 10 – O conceito total de produto, 60
- Figura 11 – Anúncio imobiliário no Diário do Rio de Janeiro em 4/06/1821, 71
- Figura 12 – Número de empresas, por atividades de serviços – 2002, 74
- Figura 13 – Estrutura da pesquisa, 80
- Figura 14 – Ilha de Santa Catarina, 89
- Figura 15 – Centro da cidade de Florianópolis, 89
- Figura 16 – Chegada de gêneros no Mercado Público, entre 1898 e 1935, 90
- Figura 17 – Vista do Centro de Florianópolis na década de 30, 91
- Figura 18 – Vista noturna atual do Centro de Florianópolis, 91
- Figura 19 – Construção da Ponte Hercílio Luz, 1922, 92
- Figura 20 – Ponte Hercílio Luz com piso de madeira, 1950, 92
- Figura 21 – Rua Vidal Ramos com a Catedral ao fundo, 1950, 93
- Figura 22 – Área de atuação das imobiliárias do Centro de Florianópolis, 100
- Figura 23 – Foco de atuação das imobiliárias do Centro de Florianópolis, 101
- Figura 24 – Informações sobre o cliente, 104
- Figura 25 – Uso das informações, 105
- Figura 26 – Vantagens para melhores clientes, 106
- Figura 27 – Lei de Pareto, 118
- Figura 28 – Resultado das ações de marketing de relacionamento, 123

LISTA DE TABELAS

- Tabela 1 – Honorários e serviços profissionais 2005 – locação, 98
- Tabela 2 – Honorários e serviços profissionais 2005 – vendas, 98
- Tabela 3 – Ferramentas de comunicação das imobiliárias do Centro de Florianópolis, 102
- Tabela 4 – Motivos que levam o cliente a escolher a imobiliária, 103
- Tabela 5 – As ações de marketing de relacionamento, 108
- Tabela 6 – Marketing de relacionamento é, 108

RESUMO

CORDEIRO, Mariana Borges. **Marketing de relacionamento para o mercado imobiliário**: um estudo do mercado imobiliário de Florianópolis. 2005. 168 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

O produto imobiliário tem características únicas que fazem do corretor de imóveis um vendedor de sonhos. Em função disso, é preciso talento para vender, agenciar imóveis e lidar com clientes extremamente exigentes. O fato de Florianópolis ficar numa ilha e ter um alto índice de qualidade de vida vem estimulando ainda mais o mercado de imóveis local. Mas apesar do crescimento, este segmento ainda conserva algumas particularidades que precisam ser alteradas para que o mercado trabalhe com mais profissionalismo e se expanda. O marketing de relacionamento é justamente um dos ingredientes que faltam na receita do sucesso. O presente estudo descreve as operações das imobiliárias do Centro de Florianópolis e identifica as formas de relacionamento que estas empresas mantêm com seus clientes. Em seguida, confronta os dados levantados com as práticas recomendadas pelo marketing de relacionamento e aponta um conjunto de ações para as imobiliárias interessadas em ampliar sua gama de relacionamentos. As nove ações sugeridas discorrem sobre os pontos críticos nos relacionamentos das imobiliárias, como o recrutamento de pessoas, a necessidade de se fazer e utilizar um banco de dados detalhado sobre os clientes e o atendimento. A proposta é feita com base na análise do ambiente, que foi efetuada a partir da aplicação de questionários e por meio de entrevistas com dirigentes de órgãos especializados. Esta dissertação trata de analisar o serviço prestado pelas imobiliárias de Florianópolis a partir de um questionário direcionado aos empresários que atuam no ramo. O desenvolvimento deste projeto fez-se necessário pela carência de qualquer tipo de pesquisa sobre marketing de relacionamento para o setor imobiliário, uma área ainda bastante limitada em publicações.

Palavras-chave: marketing de relacionamento; serviços; mercado imobiliário.

ABSTRACT

CORDEIRO, Mariana Borges. **Marketing de relacionamento para o mercado imobiliário**: um estudo do mercado imobiliário de Florianópolis. 2005. 168 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

The real estate product has unique characteristics that make the estate agent a dream seller. Because of this, it's required to have talent to sell, to negotiate and to deal with extremely demanding clients. The fact that Florianópolis it is remained in an island and that the city has high index of life quality, it is stimulating more and more the local real estate market. But in spite of the growth, this segment still conserves some particularities that need to be modified so that the market may work with more professionalism and may expand. The relationship marketing it is exactly one of the ingredients that are missing on the recipe of success. The present study describes the operations of downtown Florianópolis real state companies and identifies the relationship ways that these firms maintains with their clients. Next, confronts the collect data with the relationship marketing recommended practices and point out some actions to the real estate companies interested in develop relationships. The nine suggested actions discourse about the critic points of the real state companies relationship, such as the personnel recruitment, the necessity of make and use a complete clients data base and the assistance. The proposal it is done based in the environment analysis, that was performed from application of the research questionnaires and through the interviews with the specialized institutions directors. This dissertation analyzed the giving service of the real estate companies of Florianópolis starting from the point of view of the businessman that works on the branch. The realization of this project was necessary because of the need of researches about relationship marketing for the real estate market, an area still very limited in publications.

Key-words: relationship marketing; services; real estate market.

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS.....	5
LISTA DE FIGURAS.....	6
LISTA DE TABELAS.....	7
RESUMO.....	8
ABSTRACT.....	9
1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Tema.....	13
1.2 Justificativas.....	18
1.3 Objetivos.....	20
1.3.1 Objetivo geral.....	20
1.3.2 Objetivos específicos.....	21
1.4 Procedimentos Metodológicos.....	21
1.5 Delimitações.....	22
1.6 Estrutura da Dissertação.....	23
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	26
2.1 A Evolução do Marketing.....	26
2.2 O Marketing de Serviços.....	29
2.2.1 Excelência nos serviços.....	32
2.3 O Marketing de Relacionamento.....	34
2.3.1 O cliente.....	38
2.3.2 A satisfação do cliente.....	42
2.3.3 As expectativas do cliente.....	45
2.3.4 A fidelidade.....	50
2.3.5 As estratégias para se alcançar a lealdade.....	53
2.4 O Marketing de Relacionamento para o Mercado Imobiliário.....	55
2.5 O Composto de Marketing para o Mercado Imobiliário.....	57
2.5.1 Produto.....	57
2.5.2 Preço.....	60
2.5.3 Ponto de distribuição.....	62
2.5.4 Promoção.....	63
2.6 O Mercado Imobiliário.....	65

2.6.1 O bem imóvel.....	66
2.6.2 A corretagem de imóveis.....	68
2.6.3 O mercado imobiliário no Brasil.....	72
2.6.3.1 A locação de imóveis.....	73
2.6.3.1.1 Os tipos de locação.....	74
2.6.3.2 A venda de imóveis.....	76
3. METODOLOGIA.....	78
3.1 Delineamento da Pesquisa.....	78
3.2 Estrutura da Pesquisa.....	79
3.3 Forma de Abordagem do Problema.....	80
3.4 Procedimentos Técnicos.....	81
3.5 População e Amostragem da Pesquisa.....	81
3.6 Coleta e Análise de Dados.....	82
4. RESULTADOS DA PESQUISA.....	86
4.1 Dados Exploratórios do Mercado Imobiliário de Florianópolis.....	86
4.2 Florianópolis: Um Pedacinho de Terra.....	87
4.3 As Operações das Imobiliárias de Florianópolis.....	93
4.3.1 Captação do imóvel e cadastro do locador.....	94
4.3.2 Atendimento e cadastro dos pretendentes ao imóvel.....	94
4.3.3 Prestação de contas.....	95
4.3.4 A rescisão de contrato.....	96
4.3.5 Vistoria final do imóvel.....	96
4.3.6 Garantias locatícias.....	96
4.3.7 Honorários.....	97
4.4 Resultados da Pesquisa.....	99
4.4.1 As imobiliárias.....	99
4.4.2 Ferramentas utilizadas pelas imobiliárias.....	101
4.4.3 Visão do empresário sobre o marketing de relacionamento.....	107
4.5 Contribuições: Proposta de Implantação de Marketing de Relacionamento para o Mercado Imobiliário de Florianópolis.....	109
4.5.1 Proposta de ações.....	112
4.5.2 Por que implantar esta proposta.....	122
5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....	125

5.1 Quanto aos Objetivos Propostos.....	125
5.2 Recomendações para Estudos Futuros.....	128
5.3 Mérito da Pesquisa.....	129
5.3.1 Relevância.....	129
5.3.2 Contribuição.....	130
5.3.3 Originalidade.....	131
5.3.4 Viabilidade.....	131
5.4 Considerações Finais.....	132
REFERÊNCIAS.....	134
APÊNDICE A – Roteiro da entrevista.....	142
APÊNDICE B – Pesquisa de Relacionamento com o cliente.....	144
APÊNDICE C – Entrevista com o presidente do Sindimóveis.....	148
APÊNDICE D – Entrevista com o diretor do Creci.....	151
ANEXO A – Pesquisa Anual de Serviços 2002.....	154
ANEXO B – Tabela de honorários para o mercado imobiliário.....	156
ANEXO C – Censo COFECI 2005 de Corretores de Imóveis.....	159

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema

Perder clientes é uma situação extremamente comum, ainda mais em um mercado cada vez mais competitivo. O cliente já não precisa mais fazer esforço para mudar de empresa. Por que ser fiel a uma empresa, quando o concorrente oferece melhores preços, além de novos benefícios como, por exemplo, se deslocar até a sua casa?

Com o mercado imobiliário de Florianópolis, a prática não é diferente. As inúmeras imobiliárias brigam a cada agenciamento de imóvel que conseguem fazer. Oferecem taxas mais baixas do que as outras, embora o valor seja tabelado e o descumprimento dessa tabela seja passível de multa de acordo com o código de ética da categoria, ligam para a casa do cliente até conseguir convencê-lo por exaustão e acabam ganhando a disputa muito mais pelo valor que deixam de ganhar do que por manter um verdadeiro relacionamento com o cliente.

No entanto, depois de ganhar o cliente, o tratamento muda, já que o foco usual está em atrair clientes e não em mantê-los. Estas imobiliárias parecem não saber que uma série de estudos indica que há uma forte relação entre retenção de clientes e aumento nos lucros. Esta realidade observada também em outros negócios deu origem aos estudos do marketing de relacionamento, prática que consiste em identificar e selecionar clientes atuais e potenciais que apresentem maiores benefícios para a empresa, com o objetivo de manter um relacionamento cujo nível do serviço prestado ao cliente ultrapasse suas expectativas.

Na definição de Gordon (1999), marketing de relacionamento é o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante toda uma vida de parceria.

Mckenna (1992) afirma ainda que em uma época de escolhas explosivas e mudanças imprevisíveis a solução não é mais o marketing, e sim o melhor marketing. Isso significa praticar o marketing que tem um modo de integrar o cliente à empresa, como forma de criar e manter uma relação entre a empresa e o cliente.

Florianópolis já está vivendo este momento turbulento. A cada nova divulgação da cidade como centro de qualidade de vida em revistas de circulação nacional, a migração aumenta. Dados do último Censo do IBGE¹ (2000) indicam que, nos últimos dez anos, aproximadamente 30 mil pessoas se mudaram para a Ilha de Santa Catarina; desse total 22% (6.325 pessoas) vieram do Rio Grande Sul e outros 10% (2.908 pessoas) vieram de São Paulo. Hoje, os migrantes representam praticamente 11% da população de 340 mil habitantes da cidade. Com toda essa migração, o mercado imobiliário de Florianópolis teve uma das maiores expansões já vistas nos últimos tempos.

Infelizmente, o mercado cresceu de tal maneira que a concorrência agressiva e o desejo de adquirir novos clientes fazem com que as empresas ignorem o relacionamento com os antigos clientes. A verdade é que o mercado se expandiu, mas não se profissionalizou.

Analizando a realidade de executivos do setor e de corretores de imóveis, é possível observar o quanto não existe informação suficiente para uma ação de marketing inteligente e abrangente. Utiliza-se a experiência profissional e a excessiva publicidade às pressas e sem o menor controle financeiro (ALMEIDA, 2000, p. 13).

O mercado imobiliário é constituído de três grandes segmentos: o das construtoras, que realizam os empreendimentos; o das imobiliárias, que os vendem ou alugam; e o dos corretores de imóveis, que na maioria das vezes trabalham em parceria com as imobiliárias e com as construtoras.

O setor da construção civil demonstra ser mais bem articulado por seus sindicatos fortes e organização das informações. Já as imobiliárias, que em Florianópolis, no ano de 2005, eram em número de 230, são bem menos organizadas, mas em número grande o bastante para acirrar a concorrência do mercado e para que o consumidor possa fazer uma grande pesquisa entre as diversas empresas até fechar um negócio. Basicamente, o que diferencia as imobiliárias da cidade é a qualidade do serviço prestado e a variedade de imóveis na carteira.

¹ Os dados do Censo de 2000 são os mais recentes divulgados pelo IBGE.

O produto imobiliário tem características únicas e distintas dos demais produtos. Sua compra não é realizada com frequência. Em geral, um indivíduo comum compra um imóvel uma vez na vida. A compra pode ser determinada por uma decisão individual, no entanto o mais comum é que seja em família. Além disso, o processo de aquisição é bastante racional e demorado, tendo em vista o montante financeiro que está em jogo e a importância desse bem na vida do consumidor.

Nesse sentido, o corretor de imóveis tem grande destaque na distribuição do produto, porque é ele quem faz a intermediação entre empresa e clientes potenciais. Para se ter uma idéia, segundo o Manual do Corretor de Imóveis (2002), as estatísticas mostram que uma pessoa de classe média com 70 anos de idade poderá ter trocado de carro até 25 vezes ao longo de sua vida, mas terá trocado de imóvel, no máximo, duas ou três vezes. E como muitos no Brasil sonham em adquirir a casa própria, o corretor de imóveis torna-se um vendedor de sonhos que faz negócios para toda a vida. Além disso, é ele quem está mais próximo do cliente, por isso consegue expressar os desejos e as necessidades deste em relação ao empreendimento. No entanto, a principal barreira do marketing de relacionamento parece estar justamente aí, nesta falta de sintonia entre cliente, corretor de imóveis, imobiliária e construtora.

O cliente imobiliário tem um perfil singular devido à importância do produto que está sendo negociado. Almeida (2000) afirma que é preciso saber quais são as necessidades deste cliente especial.

O momento de entrega da obra é especialmente importante para o consumidor. Na maioria dos casos, o cliente final que comprou o imóvel investiu um considerável volume de recursos até chegar a esta etapa. Sua expectativa no momento da entrega é muito grande. Qualquer falha será extremamente frustrante e poderá prejudicar a imagem da empresa no mercado. (ALMEIDA, 2000, p. 25)

Esta lacuna entre as expectativas do consumidor e o produto oferecido é bastante comum no mercado imobiliário porque o cliente quase sempre cria uma grande expectativa em relação ao imóvel que adquiriu e muitas vezes se decepciona com o resultado. McKenna (1992, p.135) faz um alerta quanto a isto quando afirma que “A conquista de uma posição sólida para a empresa é difícil; a reconquista, mais difícil ainda”.

Os corretores de imóveis, peças-chave neste mercado, mantêm com as imobiliárias uma relação de caráter autônomo, recebendo comissão sobre as vendas.

“Por serem autônomos, acabam desvinculando-se do clima corporativo da imobiliária e criando sua própria conduta de trabalho, sem a preocupação com procedimentos que padronizem o processo de atendimento e venda” (ALMEIDA, 2000, p. 27).

Richers (2000) diz que mesmo o mais útil dos produtos não será vendido sem que o seu produtor o “leve” aos compradores em potencial e o torne atraente por meio da comunicação. E este é o papel do corretor, fazer o elo entre o consumidor e o produto.

As imobiliárias, na maioria das vezes, têm como “produto” a prestação de serviços: a administração e venda de imóveis. “Internamente administrada em processos fragmentados e às vezes não bem racionalizados, a imobiliária apresenta os sintomas típicos de empresas que não acordaram para o atendimento ao cliente” (ALMEIDA, 2000, p. 26). De acordo com a autora, na maioria dos casos, não é adequado o atendimento dado ao telefone, muito menos a passagem de um simples recado. Não oficializam o conceito de cliente-fornecedor com as pessoas da própria equipe. Esquecem que um bom atendimento ao telefone é um cartão de visitas. Para Maerker (2004), quanto mais personalizado for o atendimento, maior será a aproximação entre cliente e empresa “Quanto mais cooperativa a empresa for, mais competitivo será no mercado. Quanto mais encantado estiver seu cliente, mais ele lembrará de seus parceiros e colegas em novos projetos. É uma via de mão dupla” (MAERKER, 2004, p.1).

Já as construtoras costumam concentrar seu foco na aquisição do terreno e na execução da obra, e boa parte delas acaba se esquecendo de fazer pesquisa para saber o que os clientes realmente desejam. Prova disso é o resultado da pesquisa de opinião realizada todos os anos durante o Salão do Imóvel. De acordo com João Carlos Godoy Ilha, coordenador do estudo, em pesquisas anteriores já se sabia da crescente procura por imóveis no bairro João Paulo (INFORME 13º SALÃO DO IMÓVEL, 2005). Segundo ele, os dados poderiam fazer com que as construtoras investissem em terrenos na região quando o preço estava muito mais baixo.

Conhecendo as preferências, fica mais fácil para as imobiliárias anunciar o produto para o consumidor. “Agindo como vendedores, o pessoal de engenharia e desenvolvimento pode ter uma melhor noção do que desenvolver, mudar, e de como encaixar o produto nos sistemas que o cliente possui” (MCKENNA, 1992, p. 41).

Verifica-se ainda que, na parceria comercial entre construtoras e imobiliárias, ambas se esquecem de observar um ponto básico na comunicação: a coerência.

Quantas vezes você, como consumidor, visitou um plantão de vendas e encontrou o corretor dormindo; quantas vezes você sentiu-se atraído pelo folheto de rua e ao chegar no local encontrou uma cabine vazia e quem atendeu foi o mestre de obras; quantas vezes você viu um anúncio no jornal e ao ligar para a imobiliária foi obrigado, primeiro, a passar seus dados para depois ser atendido por um corretor. E ainda quantas vezes você viu o preço interessante no impresso publicitário e ao chegar ao plantão descobriu que o preço era referente às unidades que não estavam mais “disponíveis”. Depois, todo mundo reclama que está difícil vender. Por que será? (ALMEIDA, 2000, p. 28)

Aquilo que se anuncia muitas vezes está longe da realidade, o que dificulta ainda mais o relacionamento – neste setor que se apóia em relações que devem inspirar acima de tudo confiança – para que um negócio seja concretizado. As construtoras utilizam a publicidade para atrair público até o plantão de vendas, mas é a habilidade do corretor de imóveis que faz a maior diferença. É ele quem vai fazer o marketing de relacionamento. “O serviço não é um evento; é o processo de criação de um ambiente de informação, garantia e conforto ao consumidor” (MCKENNA, 1992, p. 17).

Como o dia-a-dia de um agente imobiliário inclui o relacionamento com as pessoas, saber relacionar-se da melhor maneira possível é fundamental. Mas não apenas com os clientes. São muitos os agentes envolvidos nos negócios imobiliários e, apesar de dependerem um do outro e da prática de anos e anos de construção e corretagem, a relação entre os agentes do mercado ainda é de desconfiança. Hoje a maioria dos corretores prefere trabalhar por conta própria para não ficar preso a uma imobiliária. As imobiliárias são as intermediárias entre consumidor e construção civil, mas ao que parece não possuem credibilidade suficiente junto à construtora para influenciar o projeto de um empreendimento e ainda falham no atendimento ao cliente. E as construtoras estão apenas começando a se preocupar com as necessidades do cliente ao realizarem um empreendimento.

Uma boa gestão de relacionamento com o cliente deveria ser uma regra em toda empresa, e não uma exceção. No entanto, ironicamente, as iniciativas dos profissionais de marketing para consolidar o relacionamento com os consumidores costumam destruir esse relacionamento (FOURNIER et al., 1999). Muitas ações infelizes acabam por provocar reações negativas, invadem a privacidade, perturbam o cliente e o indis põem contra as ações de marketing.

A facilidade com que os relacionamentos podem ser destruídos por iniciativas malsucedidas é enorme. De acordo com Gordon (1998), a confiança, como a antipatia, é

acumulativa, porém é mais difícil de se construir e mais fácil de se deteriorar. Assim, é mais difícil ascender à hierarquia de clientes do que rolar escada abaixo.

O cliente tem várias opções de onde comprar, como comprar, como pagar, de que maneira quer ser atendido e assim por diante. Quem não tem muitas opções são as empresas, visto que cada cliente ou potencial cliente é único e apenas será leal à empresa na medida em que receber um benefício verdadeiro.

Na busca desenfreada por atrair novos clientes, muitos profissionais esquecem-se de valorizar aqueles que já optaram pela empresa e que a preferem em relação aos concorrentes. É provável que esses profissionais não percebam que é consideravelmente mais caro conquistar novos clientes dos que manter a carteira atual.

1.2 Justificativas

A palavra *patrimônio*, que vem acompanhada da compra de um imóvel, costuma ser um tranquilizador. Pode-se atravessar os altos e baixos da economia com a garantia de que o patrimônio vai ser mantido, sofrendo uma depreciação muito menor do que qualquer desvalorização de moeda.

Fora isso, todos sabem que uma das prioridades básicas do ser humano é a moradia. Em função da moradia, estabeleceu-se uma verdadeira cadeia produtiva. Esta cadeia vai do extrativismo mineral à fabricação de cimento, da construção à comercialização, envolvendo um grande contingente de trabalhadores.

Dados do Censo Demográfico 2000 revelam que só em Florianópolis o mercado imobiliário emprega aproximadamente 20.500 pessoas – 6% do total de 341.781 habitantes da cidade. Desse total, 18% do pessoal empregado em imobiliárias (3.719 pessoas) trabalha em pequenas empresas, que empregam de uma a quatro pessoas. De acordo com Almeida (1999), o *Construbusiness* movimenta 14,8% do PIB nacional (o equivalente a R\$ 128 bilhões/ano), realiza investimentos de R\$ 115 bilhões/ano (dois terços do investimento bruto total do país), é o maior arrecadador nacional de impostos e gera 13,5 milhões de empregos diretos e indiretos.

No entanto, o mercado imobiliário reflete a situação econômica do país, podendo faturar muito quando é boa, mas vindo a diminuir bastante o número de transações efetuadas em épocas de crise. Em Florianópolis, de uma maneira especial, há fatores

que contribuem para aquecer o mercado imobiliário: os espaços para expansão limitados; as universidades; e os migrantes que vêm em busca da qualidade de vida. Como o nível das construções em Santa Catarina é muito bom, não é difícil alugar ou comercializar bons imóveis. O desenvolvimento acelerado da cidade e a procura por imóveis vêm transformando o mercado imobiliário local. Dados levantados por uma matéria do Diário Catarinense (PAVEI, 2002) indicam que os terrenos disponíveis na Ilha estão sofrendo uma valorização de 50% ao ano. Nos últimos cinco anos há casos de terrenos e apartamentos que tiveram valorização acima de 100%, índice bem acima da inflação do período. Por causa da limitação de espaço, a cidade está ficando bastante verticalizada, e mesmo com o elevado crescimento da oferta, a procura continua sendo significativa. As previsões dos especialistas e os números mostram que, de uma maneira geral, este mercado ainda é um bom meio para investir e se trabalhar, mas como foi dito anteriormente, com a vinda de empresas e investimentos de fora, as empresas locais que não estiverem preparadas podem sucumbir.

Por isso existem alguns pontos que merecem atenção especial e monitoramento constante. Um exemplo disso é a variação do Custo Unitário Básico (CUB). Este é um dos fatores que influenciam nas transações no mercado imobiliário, porque representa o custo que se tem para construir uma obra. O CUB somado à localização determinam o preço de venda do imóvel. A variação do CUB médio habitacional é calculada com base em 39 itens de materiais, que têm seus preços monitorados pelo Sindicato da Indústria da Construção Civil da Grande Florianópolis (Sinduscon). Um desequilíbrio causado por aumento ou queda do valor de materiais ou mão-de-obra, por exemplo, pode afetar toda a cadeia produtiva do setor e, conseqüentemente, as vendas.

Inflação, instabilidade econômica e desemprego ocasionam diminuição no consumo e dificuldade de venda em qualquer setor do mercado. No mercado imobiliário este reflexo é ainda mais forte. A disponibilidade financeira da população é muito relevante neste mercado, porque o desejo de compra não é suficiente. Há que se ter capacidade de compra, ou melhor, capacidade de pagamento.

Outro fator crítico diz respeito à questão ambiental. Florianópolis possui diversas áreas de preservação permanente – onde a construção de prédios e o desmatamento são proibidos – e áreas de preservação limitada – onde a edificação pode ocupar somente 10% da área total do terreno – e isso deve ser observado atentamente para não criar complicações legais para um empreendimento.

Há que se ficar atento, também, ao fator crescimento. Resta pouco espaço para loteamentos e edificações na Ilha. Logo o mercado deve estagnar e será preciso ocupar outras áreas da região da Grande Florianópolis, pois não há mais como crescer. Além disso, o embargo de obras também está se tornando bem comum na região.

Mas apesar da visível expansão do mercado imobiliário e de todos esses fatores críticos que determinam seus altos e baixos, o número de estudos e publicações a respeito do setor é quase irrisório. Além disso, qualquer pessoa que já tenha entrado em meia dúzia de imobiliárias na cidade sabe que, com poucas exceções, o atendimento está longe de ser dos melhores. O bom relacionamento se mantém até o fechamento do negócio, depois disso o cliente passa a ser apenas mais um.

Isso ocorre porque essas empresas sabem utilizar apenas uma das ferramentas do marketing: a promoção. O marketing, se bem usado, pode ser responsável por um grande crescimento da empresa, na medida em que a organização passa a trabalhar focada no diferencial. No entanto, ele deve ser usado em toda a sua abrangência. É lamentável constatar que muitas imobiliárias de Florianópolis esquecem-se de que marketing não é apenas vender o produto/serviço e de que venda não é apenas fechar um contrato. O marketing de relacionamento surgiu para mostrar às empresas a importância de se fazerem negócios em tempos modernos usando práticas que sempre deram certo no passado. Como tratar o cliente pelo nome e conhecer suas preferências. É isso que está faltando no mercado imobiliário de Florianópolis, um atendimento que faça com que os clientes queiram fechar muitos negócios com a empresa, e não apenas um.

Vem daí a idéia de se dissertar sobre o assunto. Como atuante neste mercado, é entristecedor ver a forma como os clientes são tratados e o nível de desconfiança que as imobiliárias despertam. A proposta desta dissertação é utilizar o marketing de relacionamento para contribuir neste cenário.

A Engenharia de Produção pode dar embasamento ao estudo pelo seu caráter multidisciplinar e por sua característica de obter soluções para a empresa. Para Menezes e Silva (2001, p. 45): “A área da Engenharia de Produção tem uma abordagem interdisciplinar como suporte da sua construção cognitiva”. Está envolvida com diversas ciências humanas como é a Administração, disciplina que tem como uma de suas vertentes o marketing. Slack (1999) destaca que a Administração da Produção trata da maneira pela qual as organizações produzem bens e serviços: “Produtos e serviços são usualmente a primeira coisa que os clientes vêm em uma empresa. Por esse motivo, é

importante que sejam projetados para atender a suas necessidades e expectativas” (SLACK, 1999, p. 112). Como o serviço que se espera receber é parte do estudo da Engenharia de Produção, entende-se que esta é a área ideal para se analisarem os serviços do mercado imobiliário.

Em função do exposto, o problema desta pesquisa é: que ações podem melhorar o relacionamento das empresas imobiliárias de Florianópolis com seus clientes?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

- Analisar os esforços de marketing de relacionamento praticado pelas imobiliárias de Florianópolis visando captar e fidelizar clientes.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Descrever a forma de operação de imobiliárias do Centro de Florianópolis;
- b) identificar as formas de relacionamento que as imobiliárias mantêm com seus clientes;
- c) confrontar os dados levantados com as práticas recomendadas pelo Marketing de Relacionamento; e
- d) apontar estratégias e ações possíveis para as imobiliárias interessadas em desenvolver relacionamentos duradouros e mutuamente compensadores com seus clientes.

1.4 Procedimentos Metodológicos

A população em estudo nesta dissertação é o mercado imobiliário do Centro de Florianópolis. Adotou-se a amostragem por acessibilidade ou por conveniência, em que

“o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam representar o universo” (GIL, 1999, p. 104).

Para o delineamento da dissertação quanto aos objetivos, o tipo de pesquisa escolhido foi o exploratório e descritivo. Uma pesquisa é exploratória pela natureza de sondagem do projeto e ainda porque visa proporcionar maior familiaridade do problema com o objetivo, tornando-o explícito. É descritiva porque visa descrever as características de determinada população.

Quanto aos procedimentos técnicos, o meio de investigação utilizado é a pesquisa de campo e bibliográfica, pois, de acordo com Demo (1992), é preciso pelo menos conviver com o fenômeno, no sentido de buscar familiaridade.

Quanto à forma de abordagem do problema, utiliza-se as pesquisas qualitativa e quantitativa. A pesquisa quantitativa foi feita por meio de questionários (ver Apêndice B). Triviños (1987) afirma que questionários e entrevistas são meios neutros que adquirem vida definida quando o pesquisador os ilumina com determinada teoria. Para Richardson (1989), o método quantitativo caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dessas por meio de técnicas estatísticas.

A pesquisa qualitativa foi efetuada mediante entrevistas (ver Apêndice A) e fontes bibliográficas. Segundo Richardson (1989), os estudos que empregam a metodologia qualitativa podem analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

O trabalho tem como base referências bibliográficas, entrevistas com representantes de órgãos sindicais e questionários com imobiliárias que atuam no Centro de Florianópolis, para fazer um comparativo entre o que está sendo feito e o que é recomendado na literatura especializada em marketing de relacionamento.

1.5 Delimitações

O maior desafio ao se realizar um estudo a respeito do mercado imobiliário é enfrentar os entraves do acesso à informação. Esta nunca está onde se pensa que deveria estar e muito menos na forma que se gostaria de obtê-la. Relação de imobiliárias da

cidade, ranking imobiliário, velocidade de vendas ou qualquer dado que colabore para a análise do ambiente externo são muito difíceis de ser encontrados nos órgãos especializados.

Dados organizados e precisos sobre esse mercado realmente não estão disponíveis. Já houve tentativas de se organizarem os dados do setor, mas a dificuldade de se realizar tal banco de dados se deve ao fato de empresários se negarem a fornecer dados como quantidade de vendas ou locações efetivadas durante determinado período. Pode-se encontrar alguma fonte de pesquisa somente em órgãos do setor da construção civil, como a pesquisa encomendada pelo Sinduscon para o Salão do Imóvel.

Fontes bibliográficas acerca do assunto, também são escassas.

Para viabilizar o acesso às informações, a presente dissertação se concentra no mercado imobiliário do Centro de Florianópolis e discute apenas as ações de marketing de relacionamento empregadas pelas empresas imobiliárias. Não foi possível abordar nesta pesquisa o ponto de vista das construtoras, dos corretores que trabalham por conta própria, que, segundo dados do Sindimóveis, em março de 2005, eram em número de 1.694, e muito menos dos clientes. Estas abordagens serão deixadas para estudos futuros.

1.6 Estrutura da Dissertação

A presente dissertação está dividida em cinco capítulos, como mostra a Figura 1.

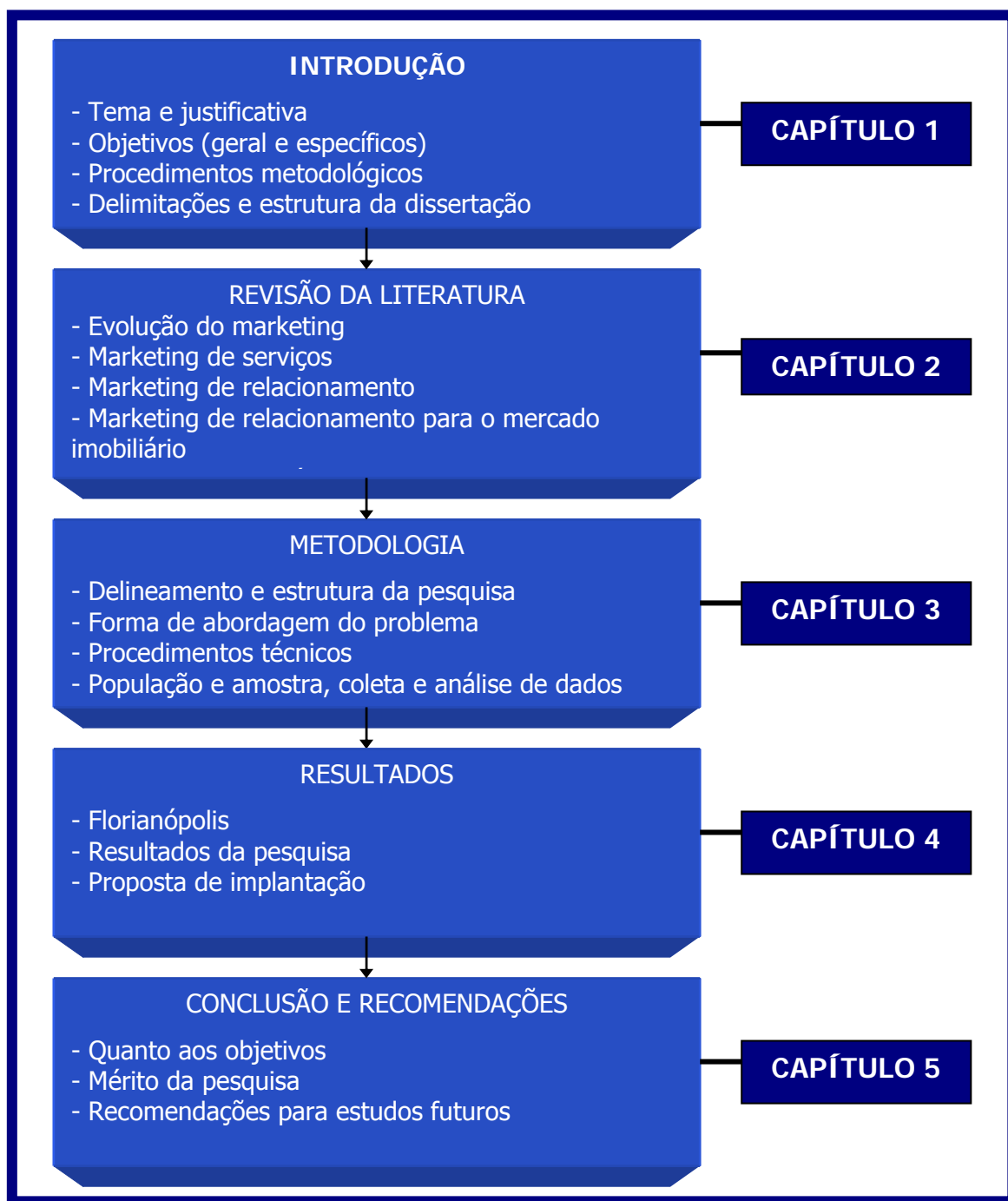


Figura 1: Estrutura da dissertação

O primeiro capítulo introduz o tema “Marketing de Relacionamento para o Mercado Imobiliário de Florianópolis” e a justificativa de escolha dele. Faz um breve relato acerca do mercado imobiliário da cidade, das aplicações do marketing de relacionamento e de sua ligação com a Engenharia de Produção. Relaciona ainda os

objetivos – geral e específicos – e apresenta os procedimentos metodológicos e as delimitações da pesquisa.

No segundo capítulo, Revisão da Literatura, traçam-se os conceitos de marketing, marketing de serviços e marketing de relacionamento de acordo com o pensamento de autores locais, nacionais e estrangeiros. Apresenta-se também um panorama do mercado imobiliário no Brasil, contextualizando o tema, marketing de relacionamento, neste segmento específico.

No terceiro capítulo, passa-se a descrever a metodologia empregada na pesquisa, da qual fazem parte o delineamento e a estrutura da pesquisa, a forma de abordagem do problema e seus procedimentos técnicos, a definição da população e da amostra da pesquisa e o processo de coleta e análise de dados.

O quarto capítulo aponta os resultados da pesquisa de campo. O capítulo é iniciado com um pouco de história sobre a Ilha de Santa Catarina. Em seguida traz a visão das imobiliárias do centro da cidade acerca da prática do marketing de relacionamento e, por fim, apresenta uma proposta de implantação de ações de marketing de relacionamento para o mercado objeto deste estudo.

O quinto capítulo sintetiza o trabalho e expõe um relato das conclusões em relação aos objetivos geral e específicos. Nesse capítulo também se avalia o mérito da pesquisa e se propõem algumas recomendações para estudos futuros.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 A Evolução do Marketing

Com o advento da Revolução Industrial, os fabricantes tinham a preocupação única e exclusiva de assegurar a matéria-prima, a mão-de-obra e o capital para a produção de um número limitado de bens e serviços. De acordo com Pinho (2001), em razão do baixo poder aquisitivo das populações, mesmo nos países mais desenvolvidos, as firmas limitavam-se a produzir artigos padronizados e de qualidade apenas razoável. Segundo o autor, não existia uma competição pela preferência do consumidor, já que as opções eram poucas e este tinha a maior parte da renda destinada à satisfação das suas necessidades básicas. Boone e Kurtz (1998, p. 7) afirmam que a atitude predominante dessa fase era “um produto bom se venderá por si mesmo”. Essa orientação para a produção persiste até o final da década de 1920.

“Na década de 30 a capacidade de produção começa a aumentar, muitos fabricantes que desfrutavam monopólios virtuais passaram a enfrentar a concorrência de seus competidores e foram obrigados a desenvolver técnicas mais agressivas de vendas e de promoção” (PINHO, 2001, p. 20). O enfoque até então orientado para a produção passou a ser orientado para vendas.

Pinho (2001) afirma que o termo “marketing” começou a ser empregado nos Estados Unidos no começo do século XX. Em 1930 foi fundada a *American Marketing Association* (AMA), uma entidade criada para congrega os profissionais para o desenvolvimento das atividades do setor. Na época, as universidades norte-americanas ofereciam os primeiros cursos de marketing, que enfocavam técnicas de distribuição, vendas e pesquisas de mercado.

No entanto, até os anos 60 o que prevaleceu foi o marketing de massa, o marketing voltado apenas para o produto.

Apenas uma década mais tarde nasce a percepção de que é necessário conhecer mais profundamente o consumidor “pela possibilidade de não se encontrar mercado

para bens produzidos sem levar em conta os seus gostos, desejos e necessidades” (PINHO, 2001, p. 22). Começa então a orientação voltada para o mercado, o chamado marketing segmentado.

Nos anos 70 ocorreu uma série de fatores que vieram a pressionar as empresas a uma maior organização das ferramentas de marketing que antes se encontravam espalhadas em vários departamentos e que levaram à união destas ferramentas em uma única área de marketing. De acordo com Souza (apud DANTAS, 2000), estes fatores foram a consagração da televisão, a alternativa de emissoras de rádio FM, afirmação dos *Shopping Centers*, a institucionalização do *Franchising*, a especialização das mídias impressas e a multiplicação de supermercados.

Para McKenna (1992), entre as décadas de 70 e 80, o marketing resumia-se em obter a atenção do público. Saía vitoriosa a empresa que posicionasse primeiro seu produto no mercado. O autor afirma que somente no final da década de 80 o cliente passou a se tornar o centro das atenções.

Nos anos 90 surge então o marketing individualizado, o marketing que se preocupa com o consumidor.

No Brasil, segundo Pinho (2001, p. 19), o marketing chegou a partir dos anos 50, trazido pelas multinacionais norte-americanas e européias que aqui se instalavam: “Encarado inicialmente como uma panacéia para todos os males, uma verdadeira mágica para a solução de problemas, o termo marketing não teve na língua portuguesa uma tradução com a abrangência e a amplitude que ele possui”.

A essência do marketing é o processo de troca, em que duas ou mais partes se dão algo de valor, com o objetivo de satisfazer necessidades recíprocas. A AMA definiu o marketing como o desempenho das atividades de negócios que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou utilizador. Mas a definição da American Marketing Association é descritiva e não incorpora o conceito de lucro, finalidade essencial da organização comercial. Por isso, Kotler (2000) define a administração de marketing como sendo o processo de planejar e executar a concepção, a determinação de preço, a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar negociações que satisfaçam metas individuais e organizacionais.

Na opinião de McKenna (1992, p. 8), “O objetivo real do marketing é ganhar o mercado – não apenas fazer ou vender produtos”. Já para Pinho (2001), a meta do marketing é facilitar as trocas para que se aumente a satisfação de todas as partes envolvidas.

O uso do marketing como ferramenta de administração tem se ampliado até mesmo no setor de micro e pequenas empresas. À medida que avança a nossa economia, os profissionais precisam ter mais conhecimento sobre o marketing no sentido de estarem preparados para enfrentar a concorrência.

O resultado é que, para serem bem-sucedidas, as empresas devem criar diferenciações competitivas, oferecer produtos e serviços de excelente qualidade e encontrar meios de aumentar sua produtividade. Em função disso, Kotler (2000) afirma que, para obter as respostas desejadas de seus mercados-alvo, os profissionais de marketing devem utilizar as ferramentas do composto de marketing.

O marketing visa analisar o comportamento do consumidor, buscar satisfazer seus desejos e necessidades, através de ações, produtos e serviços que os encantem, induzindo ao consumo. Portanto, o composto de marketing é um conjunto de ferramentas que tem a finalidade de criar no consumidor a consciência do valor de produtos e serviços, criando atitudes positivas por parte deste, gerando, enfim, a ação de compra. Em resumo, trata-se de um sistema de comunicação bastante persuasivo e eficaz.

Para a implantação de cada combinação entre produto e mercado, a empresa precisa desenvolver um composto de marketing para viabilizar operacionalmente a sua estratégia. De acordo com Pinho (2001), por meio do mix de marketing, a empresa introduz o produto no mercado e incentiva o consumidor a dar preferência na compra do seu produto em detrimento do produto dos concorrentes.

Para Boone e Kurtz (1998), embora centenas de variáveis estejam envolvidas, a tomada de decisões em marketing pode ser dividida em quatro estratégias: de produto, de preço, de distribuição (praça) e de comunicação (promoção). Seu conjunto forma o composto de estratégias para atender às necessidades e preferências de um mercado-alvo específico.

A seguir apresenta-se uma breve descrição dos 4 Ps do marketing: produto, preço, praça (ou distribuição) e promoção.

Produto - “O produto ou serviço é o pilar básico da empresa. É ele que vai satisfazer as necessidades do consumidor, por meio de suas características distintas, graças às quais serão gerados os resultados do negócio, a posição da empresa sobre o seu mercado e os lucros” (LEGRAIN, 1993, p. 12).

Preço - é um componente muito importante do mix de marketing e pode desempenhar um papel-chave na estratégia de marketing de uma empresa, porque um

preço acima da média pode criar uma imagem de prestígio, enquanto um preço baixo pode significar uma boa oferta. Legrain (1993, p. 16), afirma que “O preço não é o valor. Ele é o elemento objetivo: é o sacrifício que o consumidor vai consentir em fazer para adquirir o produto ou serviço. O valor é um elemento subjetivo: é o conjunto das qualidades que o cliente atribui ao produto”.

Ponto de distribuição - este elemento do mix de marketing trata basicamente de dois assuntos: escolha do canal de distribuição e distribuição física. O ponto de distribuição é importante pelo fato de proporcionar o meio pelo qual os bens e serviços são transportados dos produtores até os usuários finais. Segundo Kotler (2000), a gestão moderna desafia organizações a aumentar a velocidade e a eficiência com que entregam produtos e serviços de tal forma que os clientes recebam a quantidade certa, no lugar certo e na hora certa.

Promoção - “Promoção é a função de informar, persuadir e influenciar as decisões de compra dos consumidores” (BOONE; KURTZ, 1998, p. 392). A promoção cuida da última parte do processo de geração de valores para o consumidor final. Kotler (2000) afirma que hoje os consumidores querem informações precisas para ajudá-los nas decisões de compra.



Fonte: Kotler (2000, p. 37)

No entanto, Berry (1998), ressalta que esforços para reter clientes existentes são mínimos e a visão do marketing é restritiva e potencialmente desperdiçada.

De acordo com Peppers e Rogers (2005) pela primeira vez em quase 20 anos a American Marketing Association atualizou sua definição de marketing para colocar mais ênfase no poder de relacionamentos duradouros com os clientes. A nova definição de marketing, anunciada na AMA's Summer Educator's Conference, em agosto de 2004, é: "Marketing é uma função organizacional e uma série de processos para a criação, comunicação e entrega de valor para clientes, e para a gerência de relacionamentos com eles de forma que beneficie a organização e seus stakeholders". Segundo os autores, a mudança deixou muitos profissionais de marketing e analistas com o mesmo sentimento de que a conversão foi totalmente oportuna.

2.2 O Marketing de Serviços

É consenso de vários autores que, em um futuro próximo, o mercado estará totalmente voltado para os serviços, isso porque produtos são lançados e aperfeiçoados constantemente, com inúmeras marcas e variações de preços. Então, é através dos serviços que surgirão os diferenciais, os aspectos positivos que tornarão os consumidores adeptos ao consumo de determinados produtos.

De acordo com pesquisa feita pelo IBGE (2005), o setor produtor de serviços vem assumindo papel cada vez mais importante no desenvolvimento da economia mundial, tanto do ponto de vista da geração de renda e emprego, como da contribuição para a dinâmica econômica dos países. A evolução dos diversos setores do PIB, no decorrer do século, mostra que os serviços partem de 44% do PIB em 1900, chegam a 50% nos anos 30 e 40, e a 61% na última década do século XX. Os ganhos de participação são constantes ao longo do tempo, refletindo uma tendência clássica no desenvolvimento das nações.

No Brasil, a participação no PIB do setor produtor de serviços, segundo o Departamento de Contas Nacionais (IBGE, 2005), situou-se em 58,3% em 1999 – data da última pesquisa divulgada pelo Instituto – , como demonstra a Figura 3.

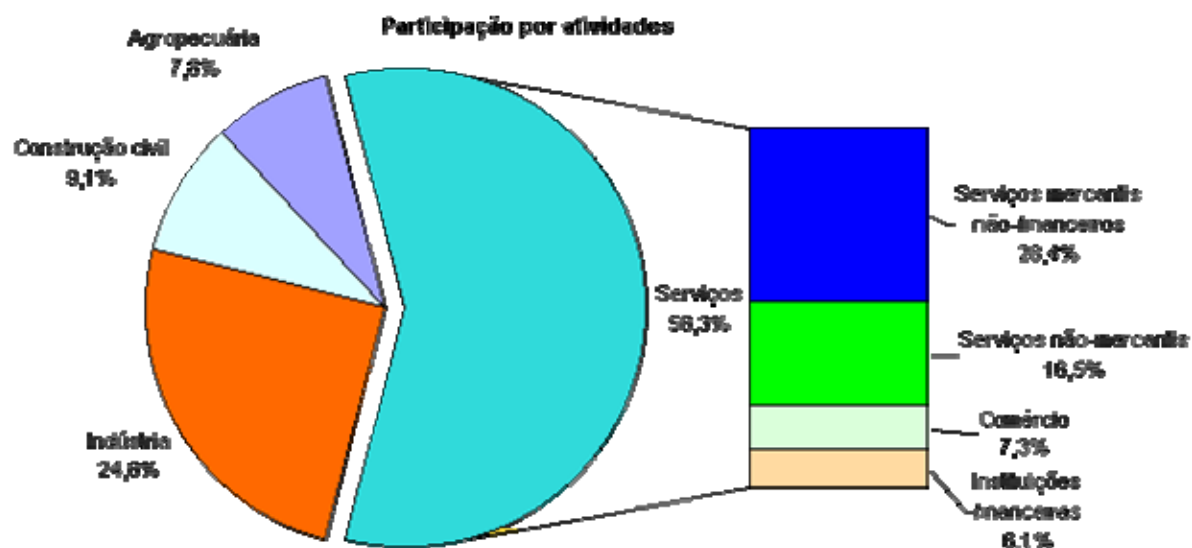


Figura 3: PIB Brasil: Participação por atividades
 Fonte: IBGE, Departamento de Contas Nacionais (2005)

De acordo com Kotler (1996), um serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra, que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Segundo ele, sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico.

Para Lovelock e Wright (2002), serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada em nome do destinatário do serviço.

Os serviços possuem características bem próprias. De acordo com Berry (1996), isso acontece porque serviços são primeiramente vendidos e só então produzidos e consumidos, na maioria dos casos, simultaneamente. Lovelock e Wright (2002) afirmam que os profissionais de marketing normalmente não precisam conhecer os pormenores de como os bens físicos são fabricados, pois isso é responsabilidade das pessoas que administram o processo de fabricação ou manufatura. Entretanto, a situação é diferente nos serviços. Uma vez que os clientes são frequentemente envolvidos na produção do serviço, os profissionais precisam entender a natureza dos processos aos quais seus clientes podem ser expostos.

Kotler (1996, p. 405) define quatro características para os serviços:

- a) **intangibilidade:** os serviços não podem ser vistos, provados ou sentidos antes de ser comprados;
- b) **inseparabilidade:** serviços são produzidos e consumidos simultaneamente;
- c) **variabilidade:** serviços são altamente variáveis porque dependem de quem os executa e de onde são prestados; e
- d) **perecibilidade:** serviços não podem ser estocados.

Cada característica enfrenta problemas e exige estratégias. Segundo o autor as empresas devem encontrar meios para tornar “tangível” o intangível, aumentar a produtividade dos fornecedores que sejam inseparáveis do produto, padronizar a qualidade em face da variabilidade e influenciar os movimentos da demanda, melhorando a oferta em razão da perecibilidade do serviço.

De acordo com Cobra (2001), cada serviço oferecido deve combinar aspectos tangíveis, perfeitamente identificados e valorizados pelos consumidores, com aspectos intangíveis, que as pessoas não vêem, mas que contenham uma grande quantidade de prêmios, visando agregar aos seus serviços um atendimento que encante os clientes, levando-os, se possível, ao deslumbramento.

Os aspectos intangíveis são como a parte submersa do iceberg, que não está visível aos olhos do consumidor, abaixo do nível do mar, no subconsciente e inconsciente das pessoas. Para não colidir com esse imenso iceberg que está na cabeça das pessoas é preciso investir em informação. (COBRA, 2001, p. 16).

Portanto, segundo Cobra (2001, p. 26), as características do setor de serviços são:

- a) **intangibilidade:** um serviço é mais intangível do que tangível. Quem vende um imóvel de alto padrão não está vendendo uma casa; está vendendo status. Segundo Cobra (2001), o grande desafio do homem de marketing é tornar tangíveis esses aspectos intangíveis de um serviço;
- b) **relacionamento com os clientes:** muitos serviços não podem ser produzidos sem a presença e a cooperação do cliente;
- c) **perecibilidade:** serviços não podem ser armazenados para posterior consumo; e
- d) **inseparabilidade:** o serviço depende do desempenho de pessoas. Um funcionário é parte essencial do processo.

Para Lovelock e Wright (2002), o teatro é uma boa metáfora para os serviços porque a entrega de serviço consiste em uma série de processos que os clientes experimentam como uma performance, apesar de alguns serviços serem mais ritualizados do que outros. Na visão de Cobra (2001), falar de serviço é falar da própria vida das pessoas, uma vez que os serviços estão presentes em todos os momentos da vida de um ser humano, desde o nascimento, num serviço de parto, até a morte, num serviço funerário.

Em função da sua grande importância, alguns pontos devem ser observados durante a prestação de um serviço.

De acordo com Beckwith (2001), a questão essencial para um fornecedor de serviços é fazer com que seu cliente sinta que é importante para ele. Se sentir que não é importante para o fornecedor, a certa altura o cliente irá embora, mesmo que o serviço seja realmente bom. Em contrapartida, se a empresa prestadora fizer com que o cliente se sinta importante para ela, é muito provável que este tolere os erros circunstanciais que ela venha a cometer. O autor afirma que importância é a palavra crucial ao definir o que é preciso fazer para estabelecer uma relação duradoura.

Oferecer mais do que o esperado, surpreender, é extremamente importante para que as diferenciações sejam notadas e para que os clientes tornem-se cada vez mais propensos a adquirir produtos e serviços de determinada empresa, por motivos que vão além do aspecto material.

2.2.1 Excelência nos serviços

É preciso estabelecer padrões de serviços em níveis mais altos. Para Band (1997, p. 25) os custos e preços baixos juntamente com produtos de alta qualidade certamente criam valor para o cliente, mas a excelência no serviço também é uma vantagem competitiva poderosa.

No entanto, Berry (1996) afirma que para se alcançar a excelência não é preciso gastar muito dinheiro na melhoria dos serviços. Não significa ter que se criarem centenas de projetos ou ter que se converter, da noite para o dia, para a religião da qualidade de serviços. Contrariamente, o autor afirma que isso significa uma jornada de melhoria integrada que nunca termina, uma jornada baseada em uma missão com um grande objetivo, valores consistentes e uma crença fundamental na capacidade dos seres

humanos de atingirem a excelência. As sementes da excelência em serviços são plantadas no comprometimento coletivo com o propósito de obter melhorias diárias.

Berry (1996) sugere cinco dimensões usadas pelos clientes para julgar a qualidade dos serviços:

- a) **confiabilidade**: a capacidade de desempenhar os serviços prometidos de forma precisa e confiável;
- b) **fatores tangíveis**: a aparência geral das instalações, dos equipamentos, do pessoal e do material usado nas comunicações;
- c) **responsividade**: a disposição de auxiliar o cliente; prontidão e rapidez na prestação de serviços;
- d) **previsibilidade**: a competência e a cortesia dos funcionários e a sua capacidade de inspirar confiança; e
- e) **empatia**: o cuidado e a atenção individualizada dispensada aos clientes.

Ele enfatiza que das cinco dimensões a mais importante é a confiabilidade.

O cliente espera que as empresas de serviços cumpram suas promessas (confiabilidade), que ofereçam instalações limpas e confortáveis (fatores tangíveis), que forneçam atenção imediata (responsividade), que se mostrem competentes e cordiais (previsibilidade) e que ofereçam cuidado e atenção individualizados (empatia). (BERRY, 1996, p. 109).

Para Cobra (2001), o bom desempenho em serviços depende de três fatores-chave: conhecimento do serviço e do mercado; habilidade; e vontade de servir e atitude, ou seja, ter prazer em atender. Já Berry (1996) acredita que prestar um excelente serviço é mais divertido para os funcionários do que prestar um serviço medíocre. O serviço excelente é um trabalho árduo, mas trabalho árduo não é o que acaba com um profissional; é o trabalho sem desafio que mata o bom profissional.

Bogmann (2002, p. 40) afirma que: “O vínculo estreito entre a satisfação dos funcionários e a satisfação dos clientes cria uma relação de co-responsabilidade entre as empresas e os funcionários”. Em razão disso, o autor afirma que o nível de satisfação dos clientes internos é um importante indicador dos esforços da empresa no sentido de melhorar a satisfação dos clientes externos e o desempenho operacional. Berry (1996) possui a mesma opinião sobre o assunto, pois afirma que a criação de um sentimento de propriedade dos funcionários em relação à empresa proporciona uma plataforma para a

excelência em serviços. “Ouvir a voz do cliente interno é, portanto, o primeiro passo a ser dado antes de procurar satisfazer outras expectativas e necessidades” (BOGMANN, 2002, p. 41).

É importante ressaltar ainda que, segundo Beckwith (2001), sempre se deve ter em mente que serviços são invisíveis, e vender o invisível é mais difícil. Berry (1998) reforça esta afirmação ao declarar que, na realidade, clientes compram uma promessa e são obrigados a confiar que a empresa vai cumprir suas promessas.

Grönroos (1998, p. 87) destaca que, normalmente, a produção de serviços não pode ser completamente padronizada como uma linha de montagem, por causa do impacto humano entre comprador e vendedor. Clientes e seus comportamentos não podem ser padronizados e totalmente predeterminados. Segundo o autor, as situações variam e, por essa razão, uma cultura orientada para os serviços é necessária para dizer aos empregados como reagir ao novo, ao imprevisto e até a situações estranhas.

Quem presta os serviços são seres humanos, e servir o cliente diariamente é um trabalho muito difícil e cansativo. Sendo assim, essas pessoas precisam ser constantemente motivadas.

Cobra (2001) afirma que o consumidor de serviços é individualista por natureza e exige soluções sob medida para as suas necessidades. Isso implica em adotar uma estratégia sob medida para atender às necessidades e desejos de cada cliente.

Foi assim que surgiu o marketing de relacionamento, uma vertente do marketing que deixa de lado as estratégias de marketing de massa e passa a usar ferramentas de marketing individualizado.

2.3 O Marketing de Relacionamento

Em 1983, o autor Leonard Berry apresentou pela primeira vez o termo “marketing de relacionamento” em um artigo publicado em Chicago, para descrever uma abordagem de mercado de longo prazo (CASTRO, 2002). Segundo Berry (1996), a qualidade do serviço cria relacionamentos – com clientes, com funcionários e demais interessados no negócio. Para o autor, as empresas excelentes alimentam esses relacionamentos reciprocamente benéficos.

O marketing de relacionamento é um intercâmbio entre empresa e cliente diferente dos relacionamentos que se praticavam até há pouco tempo, no qual o objetivo

das empresas era o de única e exclusivamente conquistar clientes e focalizar produtos. Hoje, o enfoque é outro, os esforços se concentram em fidelizar clientes mediante um relacionamento longo e duradouro.

Muitos autores têm buscado definir marketing de relacionamento. Berry (1998), que foi precursor no assunto, afirma que marketing de relacionamento é atrair, manter e – em organizações multi-serviços – ampliar relações com clientes.

Para Vavra (1993, p. 47), “o marketing de relacionamento é aquele que enfatiza o reconhecimento da importância de tratar cada cliente individualmente e conduzir negócios de forma totalmente sob medida, não importando o tamanho da empresa”. Gordon (1999, p. 31) segue nesta mesma linha e define o termo como o “processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria”.

Na opinião de Kotler (2000) marketing de relacionamento é colocar o cliente em primeiro lugar, desenvolvendo relacionamentos lucrativos com ele. Grönroos (1998, p. 84) também apresenta o conceito de lucro em sua definição. O autor ressalta que o propósito do marketing de relacionamento é estabelecer, manter e ampliar relações lucrativas com os clientes (freqüentemente, mas não necessariamente sempre, relações de longo prazo) para que os objetivos das partes envolvidas sejam encontrados.

Já Lovelock e Wright (2002) destacam que as relações devem ser de longo prazo. Eles afirmam que o marketing de relacionamento envolve atividades destinadas a desenvolver ligações economicamente eficazes de longo prazo entre uma organização e seus clientes para o benefício mútuo de ambas as partes.

O marketing de relacionamento, para Dantas (2000), prega o atendimento individualizado, o chamado marketing “um-a-um”, através do profundo conhecimento dos clientes, oferecendo-lhes exatamente aquilo que desejam. Este deve agir sempre no sentido de atrair, manter e solidificar o relacionamento com clientes.

De acordo com Peppers e Rogers (1997, p. 85),

O marketing de relacionamento era a maneira de fazer negócios antes da Revolução Industrial, antes dos produtos de massa e antes da grande mídia. Os proprietários de um armazém, banco, barbearia ou estábulo pesavam em seu negócio basicamente em termo de “participação do cliente”. O lojista era, antes do século XX, um executivo de marketing de relacionamento que cuidava dos clientes como indivíduos. Ele carregava o banco de dados na cabeça.

Se alguns autores acreditam que o marketing de relacionamento é um novo enfoque do marketing e outros que ele já é praticado há muito tempo, pode-se afirmar, então, que o conceito de marketing de relacionamento já era disseminado há muitos anos, sem que as organizações se dessem conta de sua importância. Marketing de relacionamento seria um conjunto de estratégias que visam ao entendimento e à gestão do relacionamento entre uma empresa e seus clientes, atuais e potenciais, com o objetivo de aumentar a percepção de valor da marca e a rentabilidade da empresa ao longo do tempo.

Para Bogmann (2002, p. 24), o marketing de relacionamento:

- a) procura criar novo valor para os clientes;
- b) reconhece o papel fundamental que os clientes individuais têm. “Com o marketing de relacionamento, entende-se que o cliente ajuda a empresa a fornecer o pacote de benefícios que ele valoriza. Assim, o valor é criado com os clientes e não por eles”;
- c) exige que a empresa planeje e alinhe seus processos de negociação, sua políticas de comunicação, sua tecnologia e seu pessoal para manter o valor que o cliente deseja;
- d) é um esforço contínuo e colaborativo entre comprador e vendedor;
- e) reconhece o valor dos clientes por seu período de vida de consumo, e não como clientes que devem ser abordados a cada ocasião de compra; e
- f) procura construir uma cadeia de relacionamentos dentro da organização, incluindo funcionários, fornecedores e acionistas.

Kotler (1996) afirma que, infelizmente, a teoria clássica e a prática de marketing centram-se na arte de atrair novos consumidores em vez de manter os existentes. De acordo com Lovelock e Wright (2002), uma afirmação amplamente generalizada é a de que, em média, custa cinco a seis vezes mais para uma empresa atrair um cliente novo do que para implementar estratégias para manter um consumidor feliz.

Segundo Alecrim (2005), uma pesquisa feita pela Arthur Andersen e publicada no livro "Como falar com seus clientes" mostra que apenas 4% dos clientes insatisfeitos se dão ao trabalho de reclamar para as empresas. O problema, diz a consultoria, é que os 96% que não reclamam fazem grande alarde entre os amigos. O levantamento diz também que o cliente insatisfeito relata, em média, a oito ou dez pessoas a sua experiência negativa.

Além disso, para Kotler (1996, p. 57), “o marketing ofensivo custa mais do que o marketing defensivo porque exige muito esforço e custo induzir consumidores satisfeitos a deixar seus fornecedores atuais”. Bogmann (2002, p. 51), concorda com esta afirmação e diz ainda que o processo de retenção de clientes começa dentro da organização e consiste em três princípios-chave:

- a) responsabilidade individual;
- b) orientação para a ação; e
- c) adaptabilidade organizacional.

De acordo com Reichheld e Sasser (apud KOTLER, 1996, p. 57), as empresas podem melhorar os lucros entre 25% e 85% ao reduzir a taxa de abandono de consumidores em 5%.

Para Cobra (2001), clientes com relacionamentos fortes com seu fornecedor compram mais, são mais leais e propagam para os demais sua satisfação com a empresa. Eles desenvolvem um apego para com a empresa. A empresa torna-se, para eles, uma aliada. Segundo o autor, funcionários com relacionamentos fortes com seu empregador trabalham mais diligente e inteligentemente. Eles se preocupam com o negócio, seu futuro, seu destino. O negócio se torna o negócio deles. E, por fim, empresas com relacionamentos fortes submetem sua sobrevivência a esses compromissos.

Falar em gestão do relacionamento significa ter a capacidade de acompanhar e influenciar o comportamento de clientes e possíveis clientes ao longo do tempo, respeitando o histórico de transações estabelecido com a empresa. Trata-se de transformar o “não-cliente” em cliente, de aumentar a frequência de compra, de diminuir a rotatividade, enfim, de fazer mais clientes serem mais rentáveis por mais tempo. Para se descobrir qual sua rotatividade, Bogmann (2002) diz que a empresa deve dividir o número de clientes que desertam durante o período de um ano pelo número de novos clientes.

Em suma, independentemente do nome que receba, fazer marketing de relacionamento é saber que o poder está nas mãos do consumidor e perceber que ou a empresa reconhece esta força e dá para ele o que ele quer, ou terá poucas chances de vencer os desafios impostos pelo mercado. Por isso, existem alguns pontos básicos que devem ser observados atentamente antes da implantação de um programa de marketing de relacionamento em uma empresa. São eles: o cliente, a satisfação, as expectativas do cliente, a fidelidade e as estratégias.

2.3.1 O cliente

Para Bogmann (2002) quando se trata de marketing de relacionamento sempre se esbarra na palavra “cliente”, mas nunca há a preocupação em entender seu significado. De acordo com Marques (Apud BOGMANN, 2002, p. 36),

- a) cliente é a pessoa que compra produtos das empresas para consumo próprio ou distribuição deles;
- b) o cliente é, sem dúvida, a pessoa mais importante em qualquer tipo de negócio;
- c) o cliente não depende de nós, nós é que dependemos dele;
- d) o cliente não interrompe o nosso trabalho, ele é a razão do nosso trabalho;
- e) o cliente não significa apenas dinheiro no caixa. Ele é, antes de tudo, um ser humano e precisa ser tratado com respeito e consideração; e
- f) sem clientes, as empresas fechariam suas portas.

O cliente é o centro das estratégias de negócios, a essência do marketing de relacionamento está em focar o cliente sempre. Por isso, a empresa deve se perguntar constantemente quem são seus clientes, pois é preciso conhecê-los para descobrir o padrão de comportamento do cliente.

Gordon (1999) afirma que nos negócios existe apenas uma única palavra para cliente, independentemente de se tratar de um comprador descontente, alguém que compra com frequência e paga mais por bens e serviços de qualidade superior ou um caçador de ofertas, que compra sem frequência ou compra somente produtos disponíveis por preços baixos. Por isso o autor definiu seis categorias de clientes de acordo com o vínculo que eles mesmos possuem com a empresa. São eles:

- a) **prospects (clientes potenciais)** – pessoas cujo perfil, identificado dentro da população em geral, combina com o que a empresa está procurando. “Se considerar o valor da recenticidade, da frequência e do montante dos gastos dos clientes atuais com sua empresa e os custos para atendê-los, você pode identificar os tipos de cliente que parecem ter bom potencial de adaptação ao enfoque, às capacidades e aos produtos e serviços da sua empresa” (GORDON, 1999, p. 129);

- b) **experimentadores** – são *prospects* que tomaram conhecimento da empresa e de suas ofertas e começaram a analisar até que ponto a organização é relevante para eles;
- c) **compradores** – são experimentadores que estão satisfeitos com sua experiência inicial e passaram a fazer negócios com a empresa, mas não efetivamente. “Provavelmente, continuam a fazer negócios com seus atuais fornecedores, mas estão suficientemente interessados em suas ofertas ao ponto de considerar a sua empresa uma adequada segunda fonte ou alternativa, no caso de seu vendedor principal deixar de os satisfazer de algum modo” (GORDON, 1999, p. 129);
- d) **clientes eventuais** – satisfeitos com período no qual a empresa preencheu suas necessidades, os compradores padronizam aspectos fundamentais de seus processos de compra para incluir a empresa como um fornecedor principal. Nesse caso, a empresa já conquistou o cliente, mas ainda não é de sua inteira confiança. Como resultado, ele mantém fontes alternativas;
- e) **clientes regulares** – são aqueles que comprem da empresa há muito tempo, que têm confiança e adotaram como seus os processos e valores da empresa. Desejam integrar não só processos, mas também outros componentes estratégicos essenciais ao negócio; e
- f) **defensores** – com os defensores, a empresa desfruta de clientes regulares tão comprometidos com sua organização que somente uma grave violação da confiança poderia prejudicar essa boa vontade.

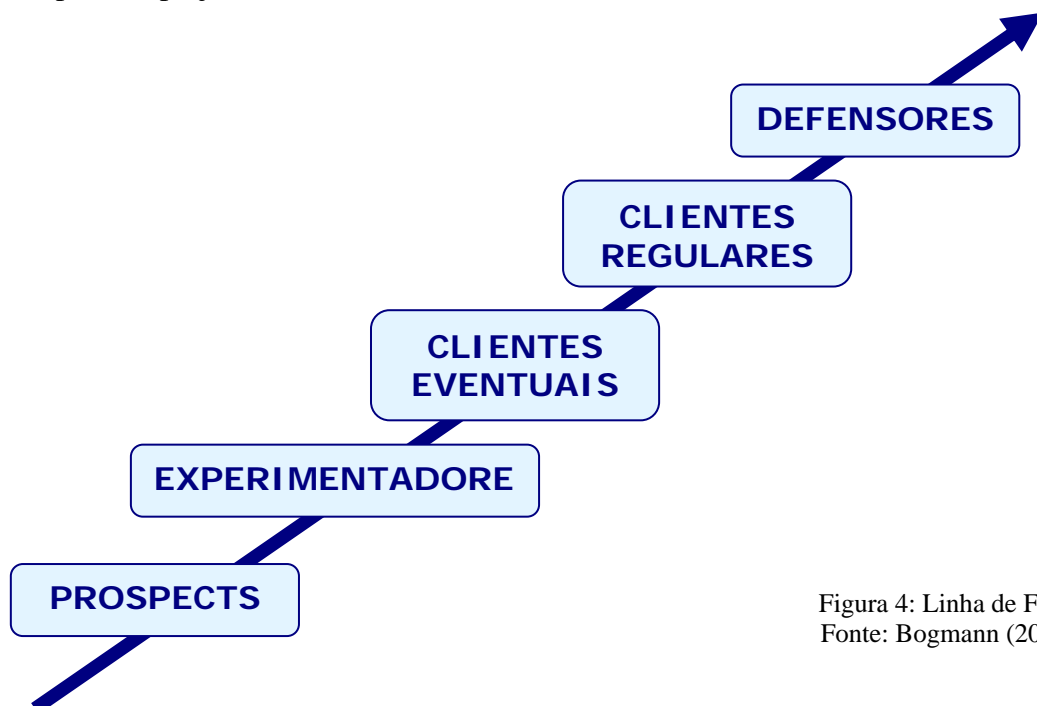


Figura 4: Linha de Fidelidade
Fonte: Bogmann (2002, p. 37)

Assim como Cobra, Bogmann (2002, p. 36) também concorda com estas categorias de clientes e diz que é fundamental descobrir quem são os clientes para conceber formas de atrair o maior número deles e aumentar sua fidelidade.

Lovelock e Wright (2002) acreditam que a empresa deve concentrar sua estratégia de propaganda e promoção para alcançar clientes potenciais de segmentos desejados e evitar atrair clientes que não se enquadram no perfil desejado. Os autores afirmam que existem até clientes inoportunos e que clientes indesejáveis podem prejudicar a experiência de outros clientes e também afetar de outros modos a lucratividade.

Em função disso, é preciso prestar atenção aos clientes que representam maior valor para a empresa, que comprem seus produtos com maior frequência e que gastam mais em serviços de melhor qualidade. Reichheld (apud CASTRO, 2002) afirma que uma empresa não pode ser tudo para todos. Seus pontos fortes específicos serão mais adequados às oportunidades e necessidades de determinados clientes. Não há como pretender ter todo o mundo, mas é fundamental saber qual parte do mundo se quer atender.

O que torna um cliente rentável? Kotler (1996, p. 61) diz que cliente rentável é uma pessoa, residência ou empresa que gera uma receita contínua para a empresa superior ao custo de atração, venda e serviços.

Além disso, quanto mais os clientes conhecem uma empresa, mais compram dela. De acordo com Mckenna (1992, p. 45),

Os consumidores definem uma hierarquia de valores, desejos e necessidades com base em dados empíricos, opiniões, referências obtidas através de propaganda de boca e experiências anteriores com produtos e serviços. Usam essas informações para tomar decisões de compra.

Para Reichheld (1996), a criação de valor para os clientes constitui o alicerce de qualquer sistema de negócios bem-sucedido. A criação de valor para o cliente gera lealdade, e esta, por sua vez, gera crescimento, lucros e mais valor.

Cobra (2001) afirma que o valor é algo que o cliente busca em um serviço em conformidade com as suas expectativas em relação ao que lhe é ofertado. Segundo o autor, para um afogado a corda só tem valor se ela servir para puxá-lo da água. Uma corda de excepcional qualidade e bonita não tem valor se o seu uso não for percebido como relevante ou importante. “Em poucas palavras, criar valor significa desenvolver a

confiança dos clientes. A confiança é desenvolvida reduzindo os riscos percebidos, criando uma oferta única, recompensando a lealdade e aprisionando o cliente com *algemas de ouro*” (BAND, 1997, p. 4).

É por isso que o Manual de Qualidade no Atendimento (2003, p. 8) aponta aspectos objetivos e subjetivos que permeiam a decisão de compra do consumidor:

- a) Aspectos objetivos – referem-se ao mercado, ao ambiente, à tecnologia, aos produtos, enfim, aos negócios realizados e à conseqüente obtenção de resultados; e
- b) Aspectos subjetivos – referem-se à intangibilidade dos produtos e serviços. O desafio é compreender como se trabalhar com a subjetividade do cliente para não só atender às suas necessidades, mas realizar seus sonhos.

Cobra (2001) diz que é importante investir no conhecimento do valor percebido. O que um cliente valoriza num banco é garantia ou bom atendimento? Ele acredita que, dependendo do momento, a garantia pode ser o valor percebido como mais importante, mas a partir do momento que todos os bancos oferecem garantia, aquele que tiver o melhor atendimento pode ser percebido como o melhor.

É claro que, quanto mais a empresa conhece seus clientes, melhor pode atendê-los, no entanto é preciso saber quando eles não querem um relacionamento.

Em um bom relacionamento há um equilíbrio entre dar e receber. Porém, muitas vezes as empresas não retribuem a amizade, a lealdade e o respeito que pedem a seus clientes. Em certos casos as empresas chegam a pedir informações pessoais cujo uso não é entendido pelos clientes. Se uma empresa tiver o hábito de solicitar informações de seus clientes mas não tiver o que fazer com essas informações, deve parar de fazer perguntas. Deve-se reconhecer que nesse processo paga-se o preço do desgaste da confiança do cliente. Paga-se por essas invasões, portanto é preciso ter certeza de que o custo vale a pena (FOURNIER et al., 1999, p. 109).

De acordo com Gordon (1999, p. 59),

Os sistemas de informações de marketing, atualmente instalados na maior parte das empresas, são tipicamente voltados para os segmentos de mercado, incluindo necessidades, satisfação do cliente e informações competitivas, não para os clientes individuais. Isso seria ótimo se o objetivo dos negócios fosse satisfazer os segmentos, mas não é o caso. Segmentos não gastam dinheiro; clientes sim.

O resultado é que o marketing de relacionamento acaba sendo unidirecional. A empresa pode telefonar num sábado de manhã para a casa do cliente, mas este não consegue entrar em contato com alguém que solucione seu problema quando necessita. A empresa pode encher a caixa postal do cliente com malas-diretas, mas o cliente não consegue que um pedido seu seja atendido. E o que é pior, as empresas “encaram as reações negativas dos consumidores como mera resistência temporária à mudança” (FOURNIER et al., 1999, p. 106). Isto é um verdadeiro massacre que só faz deteriorar a percepção que os consumidores têm do marketing, especialmente do marketing de relacionamento.

Será que, entusiasmados com nossa habilidade de coletar informações e com o potencial de oportunidades geradas por relações de longo prazo com o consumidor, esquecemos que os relacionamentos envolvem necessariamente duas partes? Será que não percebemos que o consumidor não é, necessariamente, um participante voluntário da missão de relacionamento abraçada pela empresa? (FOURNIER et al., 1999, p. 106).

É por tudo isso que, mesmo com toda a evolução tecnológica e a facilidade de acesso às informações, as empresas ainda encontram certa dificuldade de estabelecer relações sólidas e produtivas com os seus clientes.

2.3.2 A satisfação do cliente

O item “satisfação do cliente” é um dos pontos mais importantes a serem estudados quando se fala em marketing de relacionamento e, ao mesmo tempo, um dos mais difíceis de se quantificar. Segundo Kotler (1996, p. 50), satisfação é o nível de sentimento de uma pessoa, resultante da comparação do desempenho (ou resultado) de um produto em relação à sua expectativa.

Para Lovelock e Wright (2002), a satisfação do cliente desempenha um papel particularmente crítico em ramos altamente competitivos, onde há uma enorme diferença entre a fidelidade de clientes meramente satisfeitos e a de clientes completamente satisfeitos – ou encantados. Afinal, Levitt (apud CASTRO, 2002) diz que o consumidor não adquire os produtos, mas os benefícios esperados.

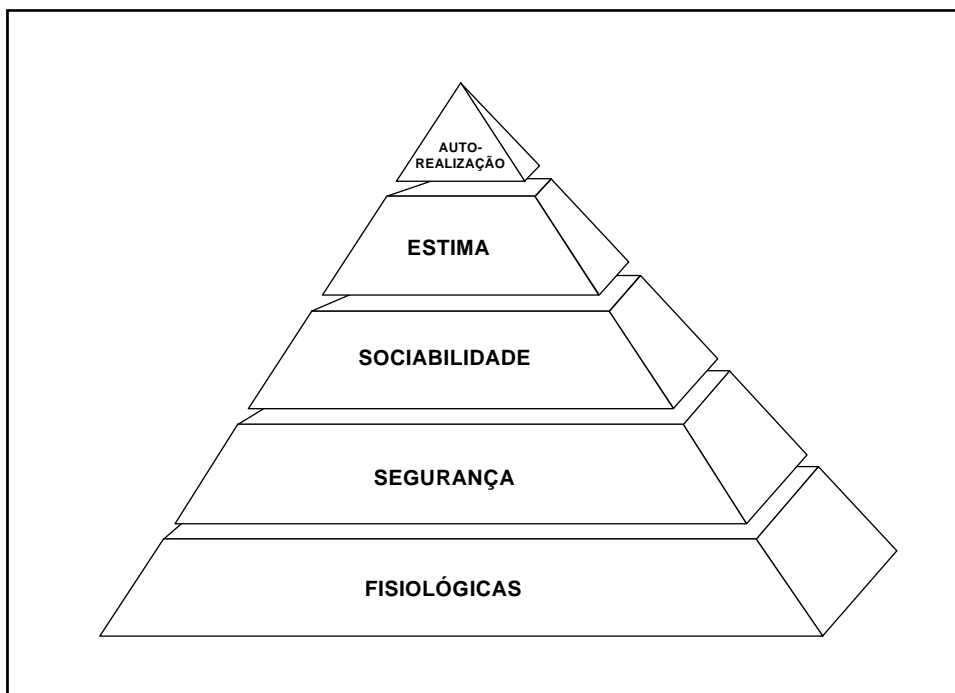
Além disso, clientes satisfeitos disseminam uma boa imagem da empresa, divulgando informações positivas. É o que chamamos de comunicação boca a boca, um meio de divulgação muito barato e eficiente, em que o cliente se torna o anúncio

ambulante da empresa, o que reduz o custo para atrair novos clientes. De acordo com Lovelock e Wright (2002), a alta satisfação é como uma apólice de seguro contra algo que pode dar errado, o que fatalmente ocorrerá devido à variabilidade associada à produção dos serviços. Para os autores, clientes de longo prazo são mais condescendentes nessas situações porque uma experiência ruim ocasional será compensada por experiências prévias positivas. É claro que o relacionamento excelente por si só não garante a eficácia do processo, pois deve haver também a excelência dos produtos e serviços da empresa. Um deve complementar o outro.

No entanto, Peppers e Rogers (1997) afirmam que satisfação não traz fidelidade, necessariamente. Segundo eles clientes satisfeitos mudam-se desde que não haja custo nessa mudança. Quando o grau de insatisfação é maior do que o custo de mudança, o cliente muda, e recuperá-lo depois pode ser uma tarefa virtualmente impossível.

O psicólogo Abraham Maslow (2000) demonstrou que o homem é incapaz de ficar satisfeito por muito tempo. Quando satisfaz uma necessidade, tem outra. De acordo com a Hierarquia de Necessidades de Maslow, o ser humano possui cinco categorias na escala de necessidades que vão mudando à medida que vão sendo supridas. Segundo a teoria, as necessidades de nível inferior precisam ser ao menos parcialmente satisfeitas antes que as mais altas possam afetar o comportamento. Os níveis de necessidade são os seguintes:

- a) **necessidades fisiológicas:** sobrevivência, fome, abrigo, vestuário;
- b) **necessidade de segurança:** sentir-se seguro, livre de perigos;
- c) **necessidade de sociabilidade:** adaptação no meio social, amigos, aceitação pelos membros da família;
- d) **necessidade de estima:** desejo de sentir-se estimado; e
- e) **necessidade de auto-realização:** utilização das potencialidades.



Figura

5: Hierarquia das Necessidades
Fonte: Maslow (2000)

Maslow (2000) observa que uma necessidade satisfeita não é um motivador de longo prazo. Uma vez que uma necessidade é atingida, o indivíduo é movido pela necessidade de nível imediatamente superior. Beckwith (2001) concorda com Maslow ao afirmar que as expectativas e necessidades do cliente aumentam naturalmente e sem cessar, e isso exige uma melhora permanente no serviço, ou se cria insatisfação.

De acordo com Kotler (1996), uma empresa pode definir seu mercado-alvo, mas pode falhar em conhecer plenamente as necessidades dos consumidores. Embora o marketing considere “atender às necessidades de forma rentável, realmente, entender as necessidades e desejos do consumidor nem sempre é tarefa simples. Os consumidores se expressam em um código que exige alguma interpretação” (KOTLER, 1996, p. 35).

Consumidores que descrevem a si mesmos como satisfeitos não são necessariamente leais. O elo entre as palavras do consumidor e suas ações é uma linha tênue. “Algumas empresas pensam estar obtendo uma indicação da satisfação de clientes por meio do registro de reclamações de clientes. Mas 95% dos clientes insatisfeitos não reclamam; muitos simplesmente deixam de comprar” (KOTLER, 2000, p. 70). É interessante observar que a pesquisa da consultoria Arthur Andersen, citada anteriormente, afirmava que 96% dos clientes insatisfeitos não reclamam. Deste modo,

percebe-se que a variação dos resultados é tão pequena que uma fonte valida a outra. E não há como contestar: 95% é um número bastante expressivo.

Em função disso, medir a satisfação do consumidor é uma tarefa árdua, já que é o esforço em medir um estado da mente, quando o comportamento é o que realmente conta. Segundo Dave Illingsworth (apud REICHHELD, 1998), primeiro gerente geral da Lexus USA, a única medida real de satisfação é a repetição de compra.

Payne et al. (1998) acreditam que o valor de um produto ou serviço representa os benefícios percebidos que os consumidores acreditam que recebem ao adquiri-lo ou consumi-lo. Kotler (1996) segue a mesma linha de raciocínio ao afirmar que o nível de satisfação é uma função da diferença entre o desempenho percebido do produto e as expectativas da pessoa em relação a este.

Para Cobra (2001), o processo de satisfação do cliente implica o conhecimento do que é expectativa e do que é desejo:

- a) **expectativa** – Olson e Dover (apud COBRA, 2001) a definem como a crença de que o desempenho do produto ou serviço possa, em algum momento no futuro, proporcionar satisfação; e
- b) **desejo** – os desejos de satisfação obtida com o desempenho de um produto ou serviço poderão ser explícitos ou ocultos.

Portanto, para entender melhor a satisfação do consumidor, é preciso estudar suas expectativas mais a fundo.

2.3.3 As expectativas do cliente

De acordo com Lovelock e Wright (2002), quando os clientes avaliam a qualidade de um serviço, eles o estão julgando em função de algum padrão interno que existia antes da experiência de serviço. Esse padrão interno para julgar a qualidade é a base para as expectativas do cliente. Segundo os autores, a teoria é muito simples. A qualidade do serviço é o grau em que um serviço atende ou supera as expectativas do cliente, o que pode ser mais bem visualizado na Figura 6:

$$\text{SATISFAÇÃO} = \text{Serviço percebido} / \text{Serviço esperado}$$

Figura 6: Equação da satisfação
Fonte: Lovelock e Wright (2002)

No entanto, muitas vezes o que uma empresa pretende oferecer é completamente diferente do que o cliente quer receber. Parasuraman et al. (1985, p. 203) identificaram cinco lacunas que ocasionam uma prestação de serviços malsucedida.

- a) **entre as expectativas do consumidor e a percepção da organização:** as firmas nem sempre entendem que coisas o serviço precisa ter para atender às expectativas do consumidor.
- b) **entre a percepção da organização e as especificações da qualidade do serviço:** uma variedade de fatores como problemas com as fontes, condições de mercado ou indiferença da gerência podem afetar a qualidade do serviço do ponto de vista do consumidor;
- c) **entre as especificações da qualidade do serviço e sua execução:** mesmo quando existem manuais de boa execução de serviços e um correto atendimento de consumidores, a qualidade na performance no serviço pode não ser uma garantia, pois os empregados exercem uma forte influência na qualidade dos serviços;
- d) **entre a execução dos serviços e as comunicações externas:** a publicidade e outros tipos de comunicação de uma empresa podem afetar as expectativas do consumidor. As empresas podem acabar oferecendo mais do que elas podem cumprir; e
- e) **entre o serviço percebido e o esperado:** a chave para assegurar bons serviços é suprir ou superar as expectativas do consumidor.

“O julgamento sobre um bom ou mal serviço depende de como os consumidores percebem a experiência de serviço atual no contexto do que eles esperavam” (PARASURAMAN et al., 1985, p. 203). Por isso é preciso estar atento para diminuir as diferenças entre as expectativas do cliente e o serviço esperado.

Cobra (2001) também possui um modelo das cinco lacunas ou cinco *gaps*. *Gap* é um hiato entre a expectativa de um cliente acerca de um serviço e a sua percepção dele. São eles:

1º Gap: quando a pesquisa acerca das expectativas do cliente é falha. Nesse caso, a real dificuldade do cliente pode não ser identificada;

2º Gap: falta de percepção da impossibilidade de atendimento do cliente, funções não integradas;

3º Gap: conflitos nas atividades de funcionários em contato com os clientes, disfunções no trabalho em equipe, falhas de tecnologias;

4º Gap: divulgação e propaganda exageradas, comunicação interna inadequada, comunicação entre fornecedor e organização inadequada; e

5º Gap: reflexos dos quatro anteriores, diferenças entre as expectativas e percepções do cliente.

O marketing de relacionamento trabalha para diminuir as diferenças entre a visão da empresa e a do consumidor que, por vezes, significa um fator de insucesso das ações de marketing. Afinal, são os clientes que farão uso do produto ou serviço, portanto suas percepções são de extrema importância neste processo.

Ainda há um outro modelo de lacunas apresentado por Lovelock e Wright (2002, p. 108). Neste caso os autores apresentam as sete lacunas potenciais da qualidade do serviço:

- a) **lacuna do conhecimento:** diferença entre o que os fornecedores de serviço acreditam que os clientes esperam e as necessidades e expectativas reais dos clientes;
- b) **lacuna nos padrões:** diferença entre as percepções da administração sobre as expectativas do cliente e os padrões de qualidade estabelecidos para a entrega do serviço;
- c) **lacuna na entrega:** diferença entre padrões de entrega especificados e o desempenho real do fornecedor de serviço;
- d) **lacuna nas comunicações internas:** diferença entre aquilo que o pessoal de vendas julga que são as características do produto, desempenho e nível de qualidade do serviço e aquilo que a companhia realmente é capaz de entregar;
- e) **lacuna nas percepções:** diferença entre aquilo que é realmente entregue e aquilo que os clientes percebem ter recebido;
- f) **lacuna na interpretação:** diferença entre aquilo que as campanhas de comunicação de um fornecedor de serviço realmente prometem e aquilo que um cliente acha que foi prometido por essas comunicações; e

g) **lacuna no serviço**: diferença entre o que os clientes esperam receber e suas percepções do serviço que é realmente entregue.

O modelo de Lovelock e Wright (2002) é descrito na Figura 7, a seguir.

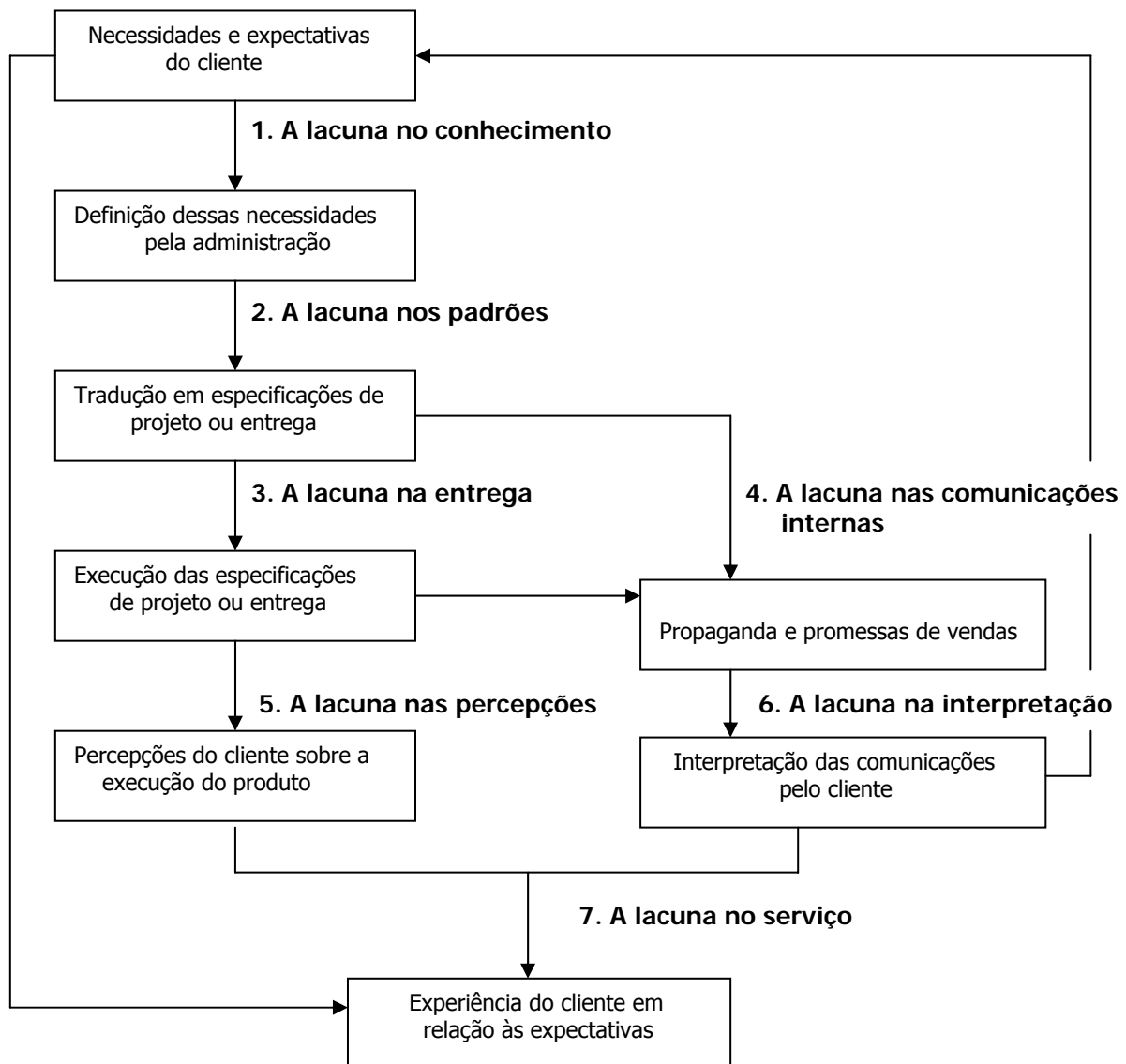


Figura 7: Sete lacunas na qualidade que resultam em insatisfação do cliente
Fonte: Lovelock e Wright (2002, p. 108)

No entanto, Berry e Parasuraman (apud LOVELOCK; WRIGHT, 2002, p. 104) afirmam que, se as expectativas do consumidor não forem totalmente atendidas,

dependendo da qualidade do serviço, ainda é possível que o serviço caia em uma zona de tolerância.

Lovelock e Wright (2002) explicam que o serviço desejado é o tipo de serviço que os clientes esperam receber. É um nível aspirado para o serviço – uma combinação entre o que os clientes acreditam que possa e deva ser entregue para as suas necessidades pessoais. O serviço adequado é o nível mínimo de serviço que os clientes aceitarão sem ficar insatisfeitos, como mostra a Figura 8 a seguir.

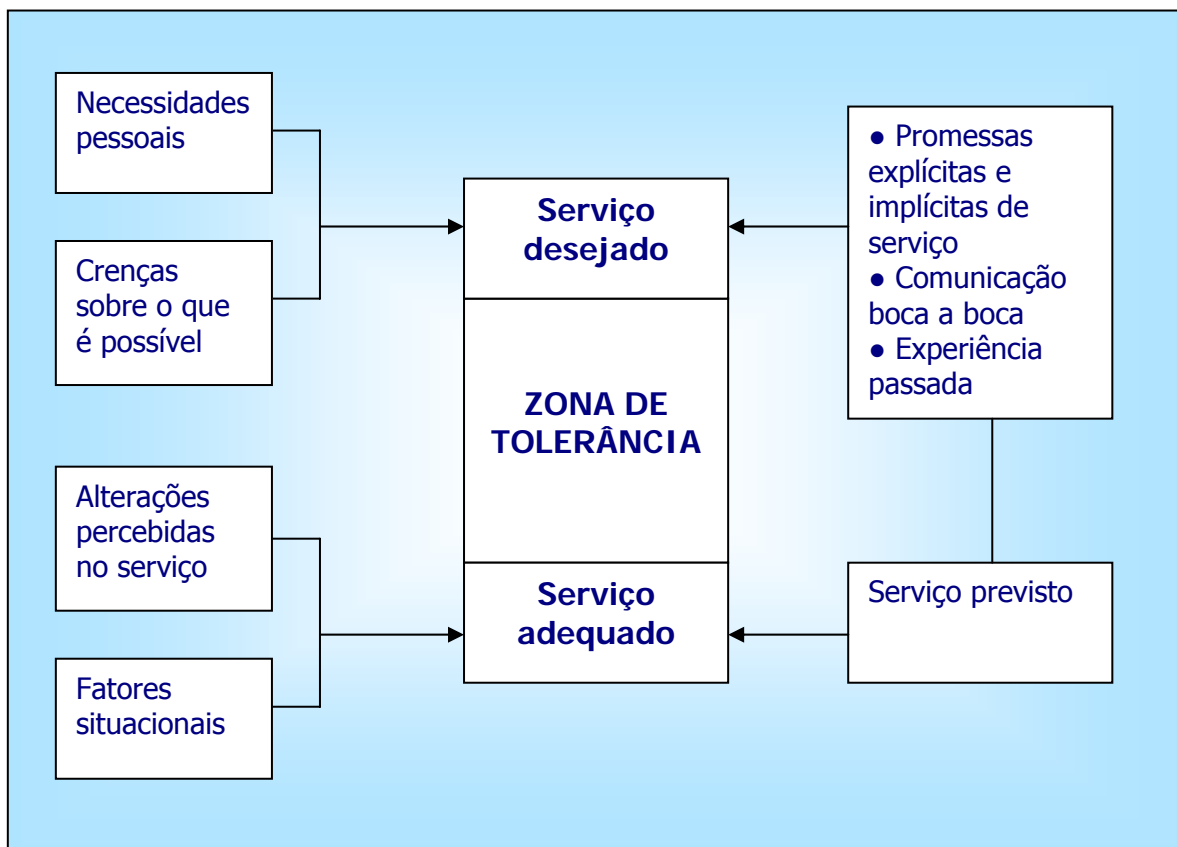


Figura 8: Fatores que influenciam as expectativas de serviço

Fonte: Berry e Parasuraman (apud Lovelock e Wright, 2002, p. 104)

A Figura 8 mostra que os níveis das expectativas, tanto do serviço desejado quanto do serviço adequado, podem refletir promessas explícitas e implícitas de serviço feitas pelo fornecedor, aquilo que o cliente ouviu pelo boca a boca ou soube por alguma experiência passada (se houver) com a organização. O nível de serviço que os clientes efetivamente esperam receber do fornecedor de serviço durante um determinado serviço Berry e Parasuraman chamam de serviço previsto.

Já se sabe que, antes de comprarem o serviço, os clientes possuem uma expectativa. Lovelock e Wright (2002, p. 104) explicam ainda que, após comprarem e consumirem o serviço, os clientes comparam sua qualidade esperada com aquilo que realmente receberam.

Os desempenhos de serviços que surpreendem e encantam os clientes por ficarem acima dos seus níveis de serviço desejado serão vistos como de qualidade superior. Se a entrega do serviço cair dentro da zona de tolerância, acharão que ele é adequado. Mas se a qualidade real cai abaixo do nível de serviço adequado esperado pelos clientes, ocorre uma discrepância – ou lacuna na qualidade – entre o desempenho do fornecedor de serviço e as expectativas do cliente. (LOVELOCK; WRIGHT, 2002, p. 104).

Entendendo as lacunas entre as expectativas do consumidor e o serviço oferecido, já se pode trabalhar a questão da fidelidade.

2.3.4 A fidelidade

Antes de entrar no assunto, é necessário que se defina o que é fidelidade e o que é um cliente fiel.

De acordo com Lovelock e Wright (2002), fidelidade é o que tem sido usado mais recentemente, em um contexto empresarial, para descrever a vontade de um cliente de continuar prestigiando uma empresa durante um período prolongado, comprando e utilizando seus bens e serviços em uma base repetida e preferivelmente exclusiva, e recomendando voluntariamente os produtos da empresa a amigos e colegas.

O que é um cliente fiel? Bogmann (2002, p. 21), afirma que “cliente fiel é aquele que está envolvido, presente; aquele que não muda de fornecedor, e mantém consumo freqüente, optando por uma organização em particular, sempre que necessita de um determinado produto ou similar”.

No entanto, para ser fiel, o cliente tem que estar satisfeito. Lovelock e Wright (2002) acreditam que clientes marginalmente satisfeitos ou indiferentes podem ser atraídos por concorrentes. Almeida (2006) reforça esta afirmação quando diz que o cliente é um ser infiel por natureza. Para o autor, o que de fato existe, é um cliente buscando sempre melhores alternativas.

O correto é dizer que determinado cliente “está fiel”, e não que ele “é fiel”. Fidelidade, como estado definitivo, não existe, pelo menos em negócios, no relacionamento cliente-fornecedor. O mito, o equívoco, é entender a fidelização como um estado permanente, uma posição definitiva, quando na realidade é um processo, e como tal mutável. (ALMEIDA, 2006, p. 1)

Por isso mesmo, a fidelização de um cliente é uma meta que toda empresa deve buscar, sem perder a consciência de que ela é um alvo móvel, e de que a todo momento existe a ameaça de perder esse cliente. Isso não significa que não se deve buscar constantemente a fidelidade. Afinal, um cliente encantado, é mais propenso a permanecer fiel a despeito de ofertas competitivas atraentes.

Kotler (2000, p. 70) afirma que um cliente altamente satisfeito:

- a) permanece fiel por mais tempo;
- b) compra mais à medida que a empresa lança novos produtos ou aperfeiçoa produtos existentes;
- c) fala favoravelmente da empresa e de seus produtos;
- d) dá menos atenção a marcas e propaganda concorrentes e é menos sensível a preço;
- e) oferece idéias sobre produtos ou serviços à empresa; e
- f) custa menos para ser atendido do que novos clientes, uma vez que as transações são rotinizadas.

Para Band (1997, p. 12), o índice de retenção de clientes é definido como o percentual de clientes da empresa no início do ano que continuam clientes no final do ano. Segundo ele, os altos índices de retenção reduzem os custos, aumentam o faturamento e os preços e protegem a fatia de mercado:

- a) índices de retenção mais altos significam uma necessidade menor de novos clientes, que possuem um custo de aquisição caro. Clientes estabelecidos fazem pedidos freqüentes e consistentes, portanto o custo para servir esses clientes é menor;
- b) clientes existentes dão referências da empresa, reduzindo mais uma vez o custo de aquisição de novos clientes;
- c) clientes satisfeitos estão sempre dispostos a pagar um preço superior pelos produtos e serviços de uma empresa que conhecem e na qual confiam; e
- d) por fim, a retenção de clientes dificulta a aquisição ou entrada de concorrentes no mercado.

Entretanto, Reichheld (1996, p. 337) acredita que a gestão baseada na lealdade é um trabalho árduo: “Ninguém pode transformar medidas, incentivos, ciclos de vida do cliente, carreiras dos funcionários e estruturas de capital da noite para o dia”. Aliás, Cobra (2001) afirma que em função da intangibilidade dos serviços, existe a crença de que é mais difícil estabelecer lealdade à marca para serviços do que para produtos. Mas Bogmann (2002, p. 84) dá a receita: “Para conseguir a fidelidade dos clientes, a empresa pode trabalhar basicamente em dois sentidos: ter uma marca forte que crie lealdade dos consumidores e envolver os clientes pelos serviços que oferece”.

A Figura 9 mostra que o bom atendimento é um dos caminhos que leva a um relacionamento duradouro e à fidelização do cliente.



Figura 9: Fidelização

Fonte: Manual de Qualidade no Atendimento (2003)

A verdadeira filosofia de marketing de relacionamento consiste em garantir um programa permanente de fidelidade de clientes, e não apenas campanhas isoladas. No entanto, para Reichheld (1998), o marketing sozinho não pode criar lealdade sustentável. Segundo ele, os consumidores permanecem leais não por causa das promoções e dos programas de marketing, mas pelo valor que recebem. O valor é proporcionado por vários fatores, como qualidade de produtos, serviços, suporte de vendas e disponibilidade.

Na visão de Bogmann (2002), O conceito dos programas de fidelização envolve uma troca: a empresa oferece vantagens e benefícios a quem dá preferência a seus produtos e serviços. Um programa de fidelização implica o uso de várias ferramentas

promocionais, mas não pode ser confundido com elas. Na visão do autor, os programas de fidelização são ações contínuas que objetivam um relacionamento permanente. As promoções, têm como foco apenas compras e recompensas em oportunidades específicas, com prazo determinado.

De acordo com Reichheld (1996), a lealdade à empresa tem três dimensões: a lealdade do cliente, a lealdade do funcionário e a lealdade do investidor. Para o autor, a lealdade inicia uma série de efeitos econômicos que caem em forma de cascata ao longo do sistema de negócios da seguinte forma:

- a) A receita e a participação no mercado aumentam na medida em que os melhores clientes entram nos negócios da empresa, fazendo vendas repetidas e referências. Com isso ela pode se dar ao luxo de ser mais seletiva na aquisição de novos clientes, concentrando seus investimentos nos clientes mais rentáveis e estimulando o crescimento sustentado;
- b) o crescimento sustentável permite à empresa atrair e reter os melhores funcionários. A oferta de valor superior aos clientes aumenta a lealdade dos funcionários porque lhes proporciona orgulho e satisfação no trabalho. Funcionários leais ficam na empresa bastante tempo e passam a conhecer seus clientes mais antigos e aprendem a oferecer ainda mais valor, o que reforça a lealdade de ambos os lados;
- c) funcionários antigos aprendem a reduzir custos e a melhorar a qualidade, o que gera altos níveis de produtividade. Com o excedente de produtividade, a empresa pode melhorar a remuneração, as ferramentas usadas em trabalho, e investir em treinamento, o que reforça ainda mais a produtividade e a lealdade;
- d) a produtividade crescente, associada à maior eficiência ao lidar com clientes leais, gera uma vantagem de custo que a concorrência tem grande dificuldade de igualar. E isso gera um lucro que atrai os investidores, o que torna mais fácil para a empresa atrair e reter os investidores certos; e
- e) investidores leais tornam-se parceiros. Estabilizam o sistema e fazem com que o lucro seja investido de volta no negócio, aumentando assim o potencial de criação de valor da empresa.

É um ciclo que, se bem administrado, não acaba nunca. A função do marketing é assegurar que os esforços de cada departamento sejam coordenados em ofertas efetivas de uma proposição de valor única, o que trará um valor superior e, conseqüentemente, o ganho da lealdade do consumidor.

2.3.5 As estratégias para se alcançar a lealdade

Neste ponto, já se sabe que as estratégias de aquisição de novos clientes são muito mais caras e trabalhosas do que as de retenção e manutenção de clientes atuais. Portanto, é preciso pontuar as questões básicas que norteiam as estratégias para se alcançar a lealdade.

Na opinião de Bogmann (2002, p. 123), “em um mundo em que a concorrência é intensa, ter uma estratégia é a única forma de garantir uma posição diferenciada, que permitirá enfrentar os concorrentes”. Para Berry (1996), todas as empresas de serviço de alta qualidade têm uma estratégia de serviços clara e dinâmica para orientá-las. Elas têm uma “razão de ser” que energiza a organização e define a palavra “serviços”.

Reichheld (1996, p. 339) diz que embora a estratégia de cada líder em lealdade seja diferente, todas elas se baseiam em oito elementos:

- a) Desenvolver uma proposição de valor superior para o cliente;
- b) Encontrar o cliente certo;
- c) Conquistar a lealdade do cliente;
- d) Encontrar os funcionários certos;
- e) Conquistar a lealdade do funcionário;
- f) Ganhar vantagem de custos através da maior produtividade,
- g) Encontrar investidores certos; e
- h) Conquistar a lealdade do investidor.

Berry (2005) acredita que no futuro o valor migrará para as empresas que disserem ao cliente potencial que pode escolher a forma de interação que preferir. Mckenna (1992, p. 121) diz que: “A publicidade é uma forma indireta de comunicação. O anúncio é um monólogo, não um diálogo. Comunicação é um diálogo. Quando eficaz, as duas partes ganham. No novo marketing, comunicar-se com os clientes compreende tanto ouvir quanto falar”.

No entanto, Beckwith (2001) faz um alerta dizendo que trabalhamos cada vez mais em contato com a tela e menos com as pessoas; e que, como o valor das coisas está vinculado à sua escassez e agora o contato frente a frente é pouco comum, as pessoas o apreciam mais do que antes. Talvez o contato presencial com o cliente seja uma das estratégias mais importante a serem tomadas para se alcançar a lealdade do cliente. Para Mckenna (1992), a criação de relações sólidas e duradouras é uma tarefa árdua, de

difícil manutenção. Em um mundo onde o cliente tem tantas opções, mesmo em segmentos limitados, uma relação pessoal é a única forma de manter a fidelidade do cliente.

Para Cobra (2001), isso implica identificar necessidades latentes e descobrir desejos ocultos, de forma a desenvolver produtos e serviços que atendam às necessidades. Isto posto, é preciso desenvolver serviços surpreendentes e encantadores e, por fim, comunicar esses serviços aos clientes e consumidores finais.

Além disso, só se chegará à lealdade dos clientes alcançando a satisfação dos funcionários. Já há pesquisas comprovando que existe um forte vínculo entre a satisfação destes e a dos clientes. Por isso, o departamento de RH precisa garantir que se construam boas relações internas.

Revisados todos os pontos importantes para aplicar o marketing de relacionamento em uma empresa, o próximo passo é aplicar estas questões ao mercado imobiliário.

2.4 O Marketing de Relacionamento para o Mercado Imobiliário

Um dos mercados mais difíceis para medir a satisfação do consumidor é o imobiliário, porque as pessoas sempre idealizam o seu “lar”, mas nem sempre isso é compatível com o seu poder aquisitivo. Além disso, “o cliente imobiliário não compra produtos, compra benefícios e projeção. É um bem de moradia único na sua vida. Uma nova ação de interesse só ocorrerá em momentos especiais da vida: casamento dos filhos, investimento com objetivo de renda, preço e localização oportunos, veraneio, etc.” (ALMEIDA, 2000, p. 135).

Para Oliveira (apud DANTAS, 2000), a satisfação residencial é função da diferença entre as moradias anteriores do indivíduo e a atual, e ainda da correspondência das características da unidade habitacional com as suas necessidades. Essas necessidades são basicamente função de dois fatores:

- a) o estilo de vida familiar, que engloba cultura, educação, comportamento, condições socioeconômicas e características pessoais dos integrantes da família; e
- b) o estágio do ciclo de vida desses indivíduos.

Para Boone e Kurtz (1998, p. 227), o ciclo de vida familiar é uma forma de segmentação geográfica que determina o processo de formação e dissolução da família. Segundo eles, as etapas da vida, não a idade em si, são as determinantes principais de muitas compras dos consumidores. Oliveira (apud DANTAS, 2000), define quatro estágios do ciclo de vida, que se iniciam com o casamento:

- a) período inicial (depois do casamento, antes do nascimento do primeiro filho);
- b) período de expansão familiar (após o nascimento do primeiro filho);
- c) período de crescimento dos filhos (após o nascimento do último filho); e
- d) período de contração familiar (durante a saída dos filhos de casa).

Por este modelo proposto por Oliveira, percebe-se que o mercado imobiliário é um segmento que não apresenta grandes mudanças com o tempo. Nem os imóveis nem os serviços mudam muito com o passar dos anos. “As empresas que atuam em mercados estáticos costumam se diferenciar simplesmente não sendo as maiores, mas oferecendo o melhor serviço” (MCKENNA, 1992 p. 47). O ramo imobiliário é um mercado estático, o processo para se alugar uma casa continua sendo o mesmo há anos. Este não é um mercado que costume lidar com novas tecnologias e transformações rápidas. As transformações existem, mas sem exageros.

Mas ainda assim, como o ramo imobiliário lida com serviços, existem aspectos tangíveis e intangíveis para se considerar. Um exemplo que se pode dar sobre o que é tangível no mercado imobiliário é o bom atendimento e sobre o que é intangível é a credibilidade da empresa. Para Reichheld (1996), um efeito importante da retenção de clientes é que clientes satisfeitos recomendam a empresa a outras pessoas. E isso tem uma grande importância no mercado imobiliário, que é um ramo que costuma fazer a venda de seu produto uma única vez, para o cliente ordinário.

Almeida (2000, p. 17) afirma que a construção civil – mercado diretamente ligado ao imobiliário – possui características singulares que dificultam a utilização prática das teorias modernas de marketing. Algumas das peculiaridades são:

- a) a construção civil é uma indústria de caráter nômade;
- b) o setor cria produtos únicos e não produtos seriados;
- c) não é possível aplicar a produção em cadeia, mas sim a produção centralizada (operários móveis em torno de um produto fixo);
- d) é uma indústria muito tradicional, com grande inércia às alterações;
- e) a construção, de maneira geral, realiza seus trabalhos sob intempéries; e

f) o produto é muitas vezes, único na vida do usuário.

Se a repetição de compra não é comum no mercado imobiliário, a importância do marketing de relacionamento reside justamente no fato de que o cliente satisfeito recomenda seus serviços, criando assim novas oportunidades de negócio.

De acordo com Cobra (2001), ainda existe o agravante que um serviço não pode ser estocado, ao mesmo tempo em que é produzido, deve ser consumido. Um apartamento não locado não pode compensar os custos pelos dias em que ficou fechado, portanto a luta pela conquista do cliente é diária.

Não se pode negar que o marketing faz parte do cotidiano empresarial, independentemente do segmento em que se atue, e representa a base do sucesso de uma venda.

O sucesso comercial do produto imobiliário começa, quase sempre, com uma pesquisa de mercado, detectando-se quais as principais expectativas, necessidades e desejos de um determinado público-alvo. Isso se aplica tanto a empreendimentos comerciais quanto residenciais [...]. Uma das maiores dificuldades encontradas durante o lançamento de um produto imobiliário é a concorrência. Além de traçar o perfil do consumidor, o marketing imobiliário precisa também saber os diferenciais do concorrente e as possibilidades de rendimento praticáveis ao se investir naquele empreendimento. (FISCHER apud MOSCHEN, 2003, p. 26)

Para se cercar de informações a respeito da concorrência e do cliente, é relevante que se conheçam as quatro variáveis do marketing aplicadas ao mercado imobiliário.

2.5 O Composto de Marketing para o Mercado Imobiliário

O mercado imobiliário diferencia-se dos mercados de outros bens e mercadorias por diversos elementos específicos. Os 4 Ps do marketing possuem características bem singulares para este setor. Esses pontos serão detalhados separadamente na sequência.

2.5.1 Produto

Legrain e Magain (1992, p. 12) acreditam que o produto ou serviço é o pilar básico da empresa: “é ele que vai satisfazer as necessidades do consumidor, por meio de

suas características distintas, graças às quais serão gerados os resultados do negócio, a posição da empresa sobre o seu mercado e os lucros”.

Para Boone e Kurtz (1998), o produto é um agregado de atributos físicos, simbólicos e de serviço, concebidos para aumentar a satisfação desejada pelo consumidor. Um produto imobiliário satisfaz uma necessidade prática.

O produto é o elemento principal da oferta, e o produto imobiliário, em especial, tem características únicas e distintas dos demais produtos. Sua compra não é realizada com frequência – em geral, um indivíduo comum compra um imóvel uma vez na vida. A compra é determinada por uma decisão individual ou de família, e o processo de aquisição é bastante racional e demorado, tendo em vista o montante financeiro que está em jogo em uma transação como essa e a importância desse bem na vida do consumidor.

Franchi (apud DANTAS, 2000) distingue algumas dessas características peculiares do produto imobiliário:

- a) **não-deslocabilidade do produto final:** o produto imobiliário não pode ser exposto em uma vitrine. O cliente é quem tem que ir até ele;
- b) **grande influência da localização:** definida de acordo com a disponibilidade de serviços, lazer, comércio, distância do centro econômico, tipo de vizinhança e preferências do indivíduo;
- c) **alto valor de investimento:** produto de alto custo para compra. Clientes também dedicam elevada parcela de seu rendimento na locação de um imóvel;
- d) **grande durabilidade do produto:** quem compra, ou mesmo quem aluga um imóvel, geralmente o faz com intenções de longo prazo, influência na relação entre demanda e oferta na medida em que causa acumulação de estoque;
- e) **heterogeneidade do produto:** os bens imobiliários são singulares, visto que cada unidade possui características próprias de localização, área, forma, materiais utilizados e localização dentro do empreendimento, como andar e posição solar. Estas características tornam cada imóvel um bem praticamente único, até mesmo sendo unidades pertencentes ao mesmo empreendimento; e
- f) **longo tempo de maturação dos empreendimentos:** implica a defasagem de resposta da demanda e o longo período de imobilização do capital.

Desse modo, o produto terá maior qualidade quanto mais conseguir envolver os tributos de localização, vizinhança, acessibilidade, desenho, dimensões e qualidade intrínseca dos materiais e acabamentos que o comprador desejar.

Mainenti (2002, p. 11) diz que o mercado imobiliário teve que mudar o produto oferecido ao longo dos últimos anos. De um lado, está a classe mais abastada, que se preocupa com a falta de segurança nas grandes cidades e busca cada vez mais por conforto e infra-estrutura de lazer. De outro lado, está a população de baixa renda, que cresce cada vez mais e ocasiona o aumento da demanda por imóveis e financiamentos mais baratos. Em função disso, atualmente o mercado imobiliário procura atender a todos os gostos: constrói imóveis inteligentes e automatizados, mansões e sofisticados *lofts*, mas também pequenos estúdios e condomínios populares.

Levitt (1990, p. 89) destaca que, para o comprador potencial, o produto é um aglomerado complexo de satisfações de valor, como na Figura 10, a seguir:

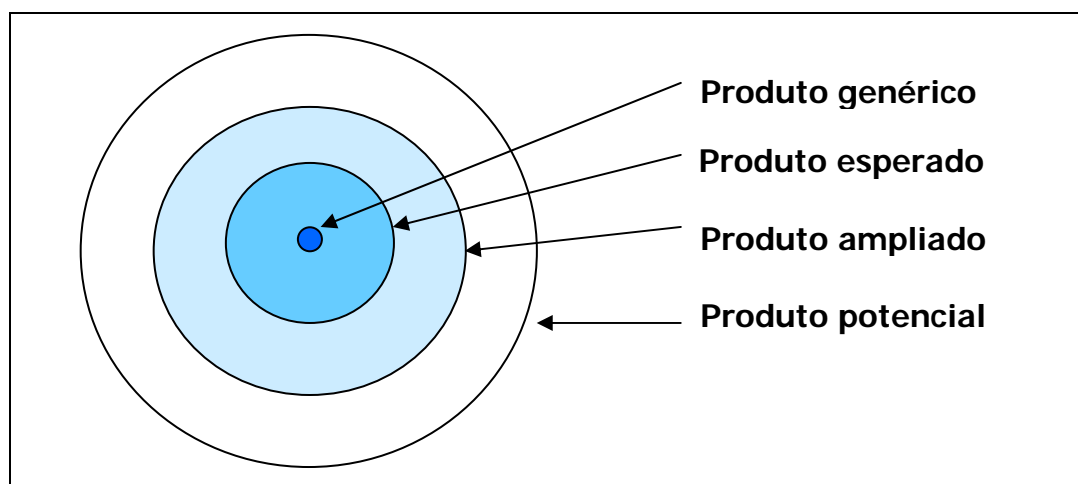


Figura 10: O conceito total de produto
Fonte: Levitt (1990, p. 91)

No modelo proposto por Levitt (1990, p. 91), produto genérico seria a “coisa” substantiva, rudimentar, sem a qual não existe a oportunidade de entrar no jogo de participação de mercado. O produto esperado representaria as expectativas mínimas do cliente. Embora variem com os clientes, condições, indústrias e outras coisas, cada cliente tem condições mínimas para comprar que excedem o produto genérico em si. Para o cliente, mais não é o melhor, nem mesmo a um preço competitivo. Ele quer receber o que esperava adquirir e somente aquilo pode agradá-lo (LEVITT, 1990, p. 94). No entanto, o autor afirma que a diferenciação não se esgota meramente dando-se

ao cliente o que ele espera. O que ele espera pode ser ampliado, oferecendo-lhe mais do que ele pensa que necessita ou do que se acostumou a esperar.

Por fim, o produto potencial consiste em tudo potencialmente viável e capaz de atrair e manter clientes. Enquanto o produto aumentado representa tudo o que foi ou está sendo feito, o produto potencial refere-se ao que resta para ser feito. Significa usar a criatividade e sempre buscar o que há de novo.

O conceito total de produto aplicado ao setor imobiliário ficaria da seguinte forma:

- a) **produto genérico:** para o corretor de imóveis são as propriedades que ele tem à venda em sua carteira de imóveis;
- b) **produto esperado:** o cliente espera chegar a um escritório imobiliário e encontrar um ambiente limpo, organizado, com atendentes prestativos e uma certa variedade de imóveis à sua escolha;
- c) **produto ampliado:** representa o cliente encontrar um imóvel com todas as características que ele procurava (área, localização, preço, etc.), em um escritório organizado e com credibilidade, e que ainda lhe forneça todo o apoio para a ocupação dele como indicação de pintores, marceneiros e empreiteiros para fazer pequenas modificações no seu novo imóvel; e
- d) **produto potencial:** acontece quando, além do produto ampliado, a imobiliária descobre durante o relacionamento novas maneiras de agradar o cliente em função dos seus gostos e desejos.

Conhecendo-se as características do produto para o mercado imobiliário, pode-se entender melhor a variável: preço.

2.5.2 Preço

O preço é um componente muito importante do mix de marketing e pode desempenhar um papel-chave na estratégia de marketing de uma empresa porque um preço acima da média pode criar uma imagem de prestígio, enquanto um preço baixo pode significar uma boa oferta. Boone e Kurtz (1998, p. 464) conceituam preço da seguinte maneira: “O preço é o valor de troca de um bem físico ou serviço”.

Para conceituar preço, é necessário entender os conceitos que abrange, ou seja, utilidade e valor. Legrain e Magain (1992, p. 16) escrevem a seguinte definição sobre o assunto: “O preço não é o valor. Ele é o elemento objetivo: é o sacrifício que o consumidor vai consentir em fazer para adquirir o produto ou serviço. O valor é um elemento subjetivo: é o conjunto das qualidades que o cliente atribui ao produto”. O valor é um conceito mais real e abrangente do que o de preço, pois existe mesmo em situações em que o preço ainda não está definido.

Segundo Kotler (2000), esse componente do mix de marketing possui duas características peculiares: dos 4 Ps este é o único que gera receita – os demais, produto, praça e promoção, geram custos – e é o elemento mais flexível do composto, podendo ser rapidamente modificado. No mercado imobiliário existem muitos fatores que contribuem para essa flexibilidade. Afinal, o valor de um imóvel surge da livre negociação numa determinada época. Sabe-se, por exemplo, que uma área pode valorizar ou desvalorizar com o passar dos anos. Portanto, o valor é composto das características físicas do imóvel que englobam seu entorno e utilidade, além de fatores subjetivos que vão depender do momento e contexto no qual está inserido o bem. Por isso, a definição de preço de um produto imobiliário depende muito do tempo e do lugar em que ele está inserido.

Ainda assim, José Júnior (2004, p. 5) afirma que se deve fazer uma distinção entre o valor de mercado e o preço de mercado de um imóvel:

- a) **valor de mercado** – freqüentemente, o valor de mercado de um bem é referido como sendo o preço pelo qual um vendedor desejoso o venderia e um comprador igualmente desejoso o adquiriria, não estando nenhum deles sujeito a pressões anormais; e
- b) **preço de mercado** – o montante realmente pago ou a ser pago pela propriedade numa transação particular. Difere do valor de mercado porque se trata de um fato histórico ou concretizado, enquanto o valor de mercado é e permanece uma avaliação até ser comprovado. O preço de mercado não envolve a adoção de conduta prudente pelas partes, de ausência de estímulos indevidos ou de qualquer outra condição básica relacionada com o conceito de valor de mercado.

Fusco (apud DANTAS, 200, p. 47) classifica os elementos envolvidos no processo de fixação de preço de um bem imóvel da seguinte maneira:

- a) **cliente:** para este, o preço deve sempre ser o mais baixo possível, de forma a permitir a melhor relação entre custo e benefício;
- b) **empresa:** o preço deve remunerar convenientemente seus custos e maximizar o lucro do proprietário; e
- c) **concorrentes:** almejam que o preço não afete seriamente sua participação relativa no mercado em termos de vendas e receitas.

Em função disso, percebe-se que a formação de preço está limitada entre um patamar superior – preço máximo possível a ser praticado – e um patamar inferior – preço mínimo possível definido pelo total despendido para a comercialização do produto. No entanto, para Uberti (2000, p. 21) o preço de um imóvel pode ser superior ou inferior ao seu valor. “Numa operação imobiliária, devem ser considerados fatores que podem aumentar ou reduzir o preço, como, por exemplo, uma necessidade urgente da parte do vendedor ou do comprador, a inexistência de um mercado livre e outras de natureza semelhante”.

O valor do imóvel está relacionado à sua localização, aos componentes que a envolvem, como o tipo de imóveis existentes no bairro, as ruas, as conveniências instaladas no entorno e a distância ao centro da cidade. É preciso destacar também o poder de influência do Estado sobre os preços das habitações urbanas, visto que este, como fornecedor de serviços de infra-estrutura, através da disposição dos recursos, acaba valorizando determinadas áreas. Franchi (apud Dantas, 2000) constatou que, no caso de edifícios, fatores como área, padrão de acabamento do prédio, número de apartamentos por andar, altura da unidade, tempo de permanência do mercado, data de conclusão da obra *versus* data da venda, número de dormitórios e localização influenciam substancialmente o valor dos apartamentos.

2.5.3 Ponto de distribuição

Este elemento do mix de marketing trata basicamente de dois assuntos: escolha do canal de distribuição e distribuição física. O ponto de distribuição é importante pelo fato de proporcionar o meio pelo qual os bens e serviços são transportados dos produtores até os usuários finais. “Definir uma política de distribuição consiste em

escolher o melhor circuito para atingir um máximo de consumidores a um menor custo” (LEGRAIN; MAGAIN, 1992, p. 20).

Boone e Kurtz (1998, p. 320) afirmam que “Os canais de distribuição agrupam várias instituições de marketing e seus inter-relacionamentos em um sistema organizado, a fim de promover o fluxo físico e nominal dos bens e serviços desde o produtor até o consumidor”. De acordo com Cordeiro (apud DANTAS, 2000, p. 50), a forma de distribuição no mercado imobiliário deve ser definida de acordo com o comportamento das vendas, porte do projeto, comissão pedida pelo corretor, tamanho e sofisticação do empreendimento, além da preferência do consumidor em termos de local e tipo de atendimento – imobiliárias grandes, imobiliárias pequenas ou o proprietário da empresa.

Cordeiro ressalta ainda que, embora no mercado imobiliário não haja a distribuição física, devido à característica estática do produto, esta acontece de forma simbólica por meio do que se pode encarar como “embalagem”, que são propostas, projetos, fotografias e filmagens do imóvel, que devem ser criteriosamente elaborados, de forma que o cliente possa materializar o produto.

Para Beckwith (2001), a embalagem também é importante nos serviços; são todas as manifestações visíveis da empresa e seus serviços: os cartões de visita, a recepção, o prédio, a comunicação visual, o uniforme dos funcionários, o aspecto do material de venda e as peças de publicidade. Segundo ele, é muito difícil garantir um serviço, e a marca é o que mais se parece com uma garantia, associada com o tempo que a empresa está no mercado, seu prestígio e como o cliente se sente com ela.

De acordo com Tiffany e Peterson (1988, p. 107), a embalagem envolve muito mais do que a caixa, o papel ou o plástico. Ela se refere a tudo o que cerca a oferta de um produto:

- a) **propaganda do produto:** rádio/TV, revistas, cartazes, camisetas;
- b) **promoções:** vendas nas lojas, cupons, desenhos;
- c) **marketing:** campanhas de telemarketing, marketing direto; e
- d) **manutenção do produto:** garantias, serviços de atendimento ao cliente, centros de serviço.

O corretor de imóveis é quem está mais próximo do cliente da cadeia produtiva, por isso consegue expressar os desejos e as necessidades deste em relação ao empreendimento.

A satisfação do cliente é influenciada por vários elementos que compõem o serviço da empresa, e todos esses elementos exercem influência direta na satisfação dos clientes, por isso todos os funcionários devem estar envolvidos no atendimento a eles. Afinal, o atendimento é um diferencial competitivo, pelo qual o consumidor avalia se foi ou não bem atendido, conforme um conjunto de características técnicas e subjetivas.

2.5.4 Promoção

Ries e Trout (1993, p. 10) afirmam que “Ser o primeiro na mente é tudo em marketing. Ser o primeiro no mercado é importante apenas na medida em que lhe permite chegar à mente primeiro”. Por isso, a ferramenta de comunicação é uma variável que está ganhando cada vez mais importância no composto de marketing, já que é responsável pela divulgação do produto ou serviço ao consumidor.

“Promoção é a função de informar, persuadir e influenciar as decisões de compra dos consumidores” (BOONE; KURTZ, 1998, p. 392). A promoção cuida da última parte do processo de geração de valores para o consumidor final. “A comunicação de marketing é constituída por aquelas mensagens que atuam nas relações entre vendedor e comprador, configurando um conceito mais amplo do que a estratégia promocional, pois inclui a comunicação boca a boca e outras formas de comunicação não-sistemáticas” (BOONE; KURTZ, 1998, p. 392). Para Almeida (2000) o marketing é uma ação nova no setor imobiliário. Porém, sem saber, as construtoras praticam boa parte dos tópicos de marketing sem se dar conta disso. É indiscutível a habilidade de construtoras e imobiliárias na prática do marketing de relacionamento para o sucesso de venda.

No relacionamento é possível saber quais são as necessidades de um cliente imobiliário.

Você acha que alguém compra um imóvel porque o concreto usado não permite rachadura? Esqueça. Pode negar, mas você mesmo busca um imóvel que possa mostrar para todo mundo o quanto você é poderoso, bem-sucedido e pode guardar todos os carros na garagem. Portanto, se quer influenciar alguém a comprar seu produto imobiliário, é bom pensar sobre o modo como o está abordando. (ALMEIDA, 2000, p. 122)

Segundo Almeida (2000, p. 115), o esforço de ação mercadológica da imobiliária é o puro marketing de relacionamento: rede de contatos. A autora ressalta

que, “o dia-a-dia de um executivo do setor bem como do corretor de imóveis inclui um fator importante no processo produtivo: o relacionamento com as pessoas”.

No entanto, a rede de contatos não deve ser a única forma de comunicação de uma empresa. Kotler (2000) define as formas de comunicação mais utilizadas:

- a) **propaganda**: qualquer forma paga de apresentação impessoal e de promoção de idéias ou serviços por um patrocinador identificado;
- b) **promoção de vendas**: incentivos de curto prazo para encorajar a experimentação ou compra do produto ou serviço;
- c) **relações públicas e publicidade**: variedade de programas preparados para promover a imagem de uma empresa ou de seus produtos individuais;
- d) **venda pessoal**: interação face a face com um ou mais compradores potenciais com o propósito de fazer apresentações de vendas; e
- e) **marketing direto**: uso de correio, telefone, fax, e-mail e de outras ferramentas de contato impessoal para comunicar ou solicitar a resposta direta de consumidores ativos e potenciais.

Uma estratégia promocional planejada é certamente a parte mais importante de qualquer tipo de comunicação de marketing, porque, como ressalta Dantas (2000, p. 51), promoção é a comunicação de informações entre a parte interessada em vender e o comprador, para influenciar atitudes e dizer aos consumidores que existe um produto direcionado para eles, disponível em um determinado local, com um determinado preço.

Este é o primeiro passo para se iniciar um relacionamento com o cliente.

2.6 O mercado imobiliário

Todos têm que negociar em algum momento de suas vidas, mas o dia-a-dia de uma imobiliária é uma constante negociação. Seja no setor de vendas, seja no de locação, a rotina de uma imobiliária é extremamente agitada e pontuada por situações de bastante desgaste físico e emocional.

O processo de venda de um imóvel costuma ser lento e envolve grandes quantias, por isso o fechamento do contrato é esperado com muita expectativa e ansiedade por parte do corretor.

Administrar um imóvel é uma coisa ao mesmo tempo simples e complexa. Simples, porque seus procedimentos de rotina são fáceis e complexa porque exige bom senso para lidar com proprietários de imóveis, locatários e fiadores. De acordo com Gubert (2003), se administrar um imóvel fosse fácil, os proprietários certamente não deixariam seus imóveis para serem administrados por uma imobiliária. Segundo o autor, para obter êxito nessas atividades, é necessário conhecimentos sobre a psicologia, operações imobiliárias e legislação de inquilinato.

Por esta declaração pode-se perceber que a relação com os clientes no setor de locação não é a mais fácil das tarefas: o inquilino acha que está sempre sendo explorado e o proprietário acha que recebe muito pouco pelo valor do seu imóvel. É uma mediação eterna, que faz com que as pessoas que trabalham em imobiliárias acabem se acostumando a viver nesta negociação sem fim. Fisher et al. (1994, p. 99) afirmam que, se o locatário quer que o aluguel seja mais baixo e o locador quer que seja mais alto, essas diferenças não podem ser varridas para baixo do tapete. Afinal, o resultado decorre da interação de duas vontades humanas. Inquilinos e proprietários são clientes de igual valor para a empresa e sempre se está em busca de uma solução que agrade os dois lados.

Para Marcondes (2002, p. 14), “uma negociação pode e deve ser a oportunidade para, de modo criativo, as partes encontrarem soluções que atendam aos seus interesses, sem que isso signifique trabalhar contra os interesses do outro”. E o que não falta no setor de locação é criatividade.

A vantagem deste eterno impasse é que as pessoas que trabalham neste mercado acabam aprendendo na prática, pelo sistema de erros e acertos, a aplicar as técnicas de administração e negociação ensinadas por grandes autores. No entanto, Berry (1996) declara que simplesmente “gerenciar funcionários” não resulta em serviços de elevada qualidade. O estresse causado pela necessidade de se atingir um determinado desempenho em serviços é extremamente grande. A pressão constante de estar “no palco” – servir muitos clientes em pouco tempo, lidar com demandas conflitantes e com clientes problemáticos – freqüentemente implica fadiga e desestímulo.

Este é justamente o caso do mercado imobiliário, em que é preciso lidar todos os dias com clientes extremamente exigentes, e isto se deve ao produto que está sendo negociado.

2.6.1 O bem imóvel

Com características bem peculiares, como imobilidade e durabilidade, o bem imóvel é um produto todo especial por sua importância e seu valor. Segundo Trivelloni (1998, p. 11), a durabilidade confere aos imóveis longa vida útil. Por isso, o autor afirma que o estoque domina o mercado, e as construções antigas têm forte influência na formação de preços e no comportamento dos consumidores. A imobilidade confere ao mercado outra de suas características especiais: a influência da localização e da acessibilidade, fazendo com que o mercado seja baseado geograficamente, isto é, existem grandes diferenças nos preços e nas variações destes de um local para outro. A localização está relacionada com as características da vizinhança, enquanto a acessibilidade depende das alternativas de transporte.

Hoje os produtos imobiliários que existem no mercado são os seguintes (MAINENTI, 2002, p. 10):

- a) **casa tradicional:** é o primeiro tipo de imóvel que se pensa quando se fala em bem imóvel;
- b) **apartamento tradicional:** segundo Mainenti (2002, p. 11), os prédios de apartamento são construções verticais que surgiram para solucionar a falta de espaço para moradia nas metrópoles, por causa do aumento da população;
- c) **imóveis em condomínios fechados:** são diferentes de loteamentos onde o comprador tem a escritura definitiva individualizada do lote adquirido e a prefeitura fica com a posse das ruas e autoriza a livre circulação de pessoas. No condomínio fechado, os serviços públicos chegam até a entrada do empreendimento, mas a distribuição às casas é feita pelos próprios proprietários, que são donos de uma fração ideal do terreno, com domínio sobre as áreas comuns;
- d) **imóveis inteligentes:** possuem rede integrada de informação e sistema automatizado de controle de equipamentos e utensílios;
- e) **imóveis pré-fabricados:** sistema de construção muito procurado para imóveis de lazer;
- f) **imóveis de lazer:** imóveis de campo ou praia;
- g) **time sharing:** neste sistema o comprador adquire cotas de participação em um empreendimento turístico e de lazer para freqüentá-lo em datas e prazos definidos;

- h) **estúdio**: popularmente conhecido como *kitchenette* (do inglês “cozinha pequena”), é um apartamento de até 50 m², com pequena área para cozinha e outra para banheiro e quarto conjugado com a sala;
- i) **loft**: apartamentos ou casas com pé-direito alto e ambientes integrados, sem paredes para dividi-los;
- j) **flat**: do inglês, “apartamentos com serviços”, possui área de 30 m² a 150 m² e infraestrutura de serviços de um hotel;
- k) **condotéis**: condomínios em hotéis, onde o comprador deve deixar o imóvel adquirido disponível para locação temporária;
- l) **resorts**: projetado para fins hoteleiros, o resort começa a se firmar também como residência fixa. Têm sido lançados grandes condomínios de amplos apartamentos e casas com muita área livre e direito a desfrutar de todas as dependências do hotel;
- m) **escritórios**: são bem mais valorizados se possuírem garagem;
- n) **lojas tradicionais**: dependendo da localização, este tipo de investimento ainda pode ser um ótimo negócio;
- o) **lojas de shopping**: costumam ser muito procuradas e caras por conta das facilidades que os shoppings oferecem;
- p) **títulos imobiliários**: têm por objetivo juntar investidores para dividir riscos e obter lucros com ativos imobiliários;
- q) **fundos de investimento imobiliário**: são administrados por instituições financeiras e têm que aplicar em imóveis pelo menos 75% do dinheiro captado. O investidor compra cotas de fundos que comprou, vendem, alugam, arrendam e administram imóveis;
- r) **galpões industriais**: mais procurados por grandes investidores; e
- s) **terrenos**: são caros em regiões nobres das cidades, mas podem ser um bom investimento de longo prazo em regiões para onde a cidade está se expandindo.

Mesmo com toda esta variedade de produtos à disposição para comercializar, é o talento do corretor que vai fazer toda a diferença no momento da negociação.

2.6.2 A corretagem de imóveis

O ofício de corretor de imóveis no Brasil se iniciou na época da colonização, quando as pessoas ganhavam a vida arrumando pousadas para os desbravadores.

A ocupação da terra no país teve início com a criação do regime de capitanias hereditárias, que tinha por objetivo efetivar a colonização do litoral brasileiro. Somente em 1548, com a instituição do Governo Geral, é que as primeiras vilas e povoados começaram a se formar ao redor de igrejas erguidas para a catequização dos indígenas e dos depósitos onde era guardado o pau-brasil extraído.

Pelos registros do Cofeci (2004), nos primeiros anos da colonização do Brasil já existia uma preocupação com a comercialização e o registro dos imóveis. O primeiro documento sobre este assunto encontra-se no livro IV, Título VII, das Ordenações do Reino, recompiladas no mandato do rei Felipe I, em 1595, e que assim dizia:

Se for senhor de alguma cousa e vender duas vezes a desvairadas pessoas, o que primeiro houver a entrega della será della feito verdadeiro senhor, se della pagou o preço por que lhe foi vendida ou se houve o vendedor por pago della, porque concorrendo assim na dicta venda entrega a cousa e paga do preço, o fazem senhor della.

No entanto, o desenvolvimento urbano ocorreu de fato apenas depois da vinda da Família Real Portuguesa para o Brasil, em 1807. Segundo Pereira (apud COFECI, 2004), o Rio de Janeiro era um pequeno burgo de ruas estreitas, cobertas de mato e iluminadas a candieiro de óleo de baleia que mal podia acolher a Família Real.

Quando a numerosa caravana ali chegou, viu-se que não havia moradia para ela. Então, o próprio Príncipe-Regente mandou requisitar as casas de residência dos habitantes da cidade. Enxotava os moradores e mandava pintar as fachadas das casas as letras maiúsculas 'PR' (Príncipe Real) que os despejados traduziam como 'Ponha-se na Rua', ou 'Prédio Roubado'. A revolta popular foi tão grande que muitos portugueses recusaram a moradia tomada dos locais e se propuseram a indenizá-los particularmente. Foi então que surgiu um cidadão muito atilado, que passou a intermediar as negociações: Antônio Armando Mariano de Arantes Costa foi, de fato, o primeiro corretor de imóveis do Brasil.

Com o crescimento das cidades, a profissão de corretor de imóveis começa a se desenvolver (Anexo C). No início foram comerciantes locais que passaram a aumentar seus rendimentos com a intermediação imobiliária, ou então leiloeiros, que enxergaram

o potencial do mercado imobiliário e se especializaram neste ramo. Em seguida, vieram os agentes imobiliários, pessoas que, com um caderno de apontamentos na mão, muita disposição e o sonho de vencer na vida, passaram a intermediar negócios imobiliários utilizando os anúncios nos jornais para divulgar suas ofertas, e a sola dos sapatos para identificar os vendedores e deles adquirir a autorização para a venda do imóvel (COFECI, 2004).

O jornal Diário do Rio de Janeiro, o periódico mais antigo nos arquivos da Biblioteca Nacional, no Rio de Janeiro, publicado no dia 2 de junho de 1821, já continha um anúncio imobiliário (COFECI, 2004). Na edição seguinte, de 4 de junho de 1821, constata-se a presença de um intermediário, Venâncio José Lisboa, que havia recebido “poderes” do dono do imóvel para vendê-lo, como mostra a Figura 11.

VENDAS.

Quem quizer comprar huma caza de Sobrado com grandes comodidades, e boa chacara, toda plantada de capim, horta e arvoredo de varias qualidades, podendo sustentar annualmente com o capim doze parelhas, sita na rua da Pedreira de N. Senhora da Gloria, falle com Venancio José Lisboa, na rua da Alfandega N.º 1, ou no Catete, na ultima caza de sobrado, antes de chegar á ponte, hindo para o botafogo, lado direito, que tem ordem, e poderes de seu dono para vender.

Figura 11: Anúncio imobiliário no Diário do Rio de Janeiro em 4/6/1821
Fonte: Cofeci (2004).

Hoje, o trabalho do corretor não se restringe mais à comercialização de imóveis. O corretor passou a agir como consultor, assessorando o cliente em todas as fases da comercialização do imóvel.

Sua participação tem grande importância na averiguação dos aspectos legais envolvidos na transação, como a aprovação da planta pela Prefeitura, a inexistência de planos de desapropriação, a regularização do titular do imóvel, etc. A parte contratual também exige muita atenção. É fundamental certificar-se sobre a qualificação completa do proprietário, a descrição detalhada do imóvel e a declaração da inexistência de débitos, entre outros.

De acordo com o Cofeci (2004), se o imóvel for vendido na planta, o consultor deverá averiguar todos os dados sobre a construtora (idoneidade), sua aprovação pelo órgão competente (número de alvará) e o contrato (inexistência de parcelas intermediárias além das determinadas pelo contrato).

A intermediação imobiliária começa com o primeiro contato ou com a assinatura do primeiro contrato (autorização de vendas) e termina com o recebimento do honorário ou com a assinatura do contrato.

Existem quatro formas de prestação de serviços de corretagem (ver Anexo C):

- a) **Corretor empregado:** trabalha para uma imobiliária, recebe salário e uma parte dos honorários sobre as vendas;
- b) **Corretor co-participante:** trabalha para uma imobiliária, não recebe salário, é remunerado de acordo com os negócios fechados;
- c) **Corretor autônomo:** trabalha por conta própria e pode fazer parcerias com imobiliárias; e
- d) **Corretor empresário:** tem estrutura de empresa, mas trabalha como pessoa física.

Mas para se chegar ao modelo atual de prestação de serviços de corretagem, um longo caminho teve que ser percorrido.

O primeiro Sindicato de Corretores de Imóveis a ser reconhecido foi o do Rio de Janeiro, em janeiro de 1937. Em 1940 a profissão já era organizada e reconhecida pela sociedade e o poder público reconhecia como oficiais as avaliações feitas pelo Sindicato dos Corretores de Imóveis.

Algumas datas importantes para a profissão de corretor de imóveis foram as seguintes (CRECI, 2004):

- a) **1941** – já existia um informativo da Associação Profissional de Corretores de Imóveis. Nessa época, foi conquistada uma negociação especial para o preço dos anúncios nos classificados dos jornais O Estado de S. Paulo, O Diário de São Paulo e Folha da Manhã. O benefício era válido somente aos corretores sindicalizados;
- b) **1942** – os Sindicatos de Corretores de Imóveis de São Paulo e do Rio de Janeiro lançam o decálogo do corretor, que descreve como deveria ser o espírito e a conduta dos profissionais. Nesse ano já havia uma disciplina para pagamento de comissão ao corretor. Foi criada a “Opção de Venda”, e nenhum corretor deveria oferecer um imóvel sem estar devidamente autorizado pelo cliente. Mas para ser reconhecida

como profissão, a atividade dos corretores de imóveis ainda precisava ser regulamentada e era necessário que se criassem cursos técnicos;

- c) **1950** – o corretor de imóveis passou a ser visto como um consultor de família, que trabalha com o bem mais precioso que pode existir: a casa própria;
- d) **1956** – o Sindicato dos Corretores de Imóveis apresenta uma proposta para formação de curso técnico;
- e) **1957** – acontece o I Congresso Nacional de Corretores de Imóveis, no auditório da Associação Comercial do Rio de Janeiro. Nessa época, foi elaborado o primeiro projeto de lei para regulamentar a profissão de corretor de imóveis;
- f) **1958** – é revogado o artigo 37 do Código Comercial Brasileiro, que incluía as mulheres entre os que não podiam exercer a profissão de corretor de imóveis;
- g) **1962** – foi promulgada a primeira lei da profissão, Lei nº 4.116, de 27 de agosto de 1962. Também foi criado o Conselho Federal de Corretores de Imóveis (Cofeci) e os Conselhos Regionais (CRECIs); e
- h) **1978** – em 12 de maio de 1978, foi sancionada pelo então presidente Ernesto Geisel a Lei nº 6.530, que deu nova regulamentação à profissão de corretor de imóveis – tendo em vista que a Lei nº 4.116/62 foi julgada parcialmente inconstitucional e teve de ser revogada, uma vez que não especificava o currículo de um curso técnico para a formação dos que viriam a ingressar na profissão. É também deste ano o Decreto nº 81.871, de 29 de junho de 1978, que disciplinou o funcionamento dos órgãos responsáveis pela fiscalização do exercício da profissão.

Hoje, para se ter o registro profissional, é necessário fazer o curso técnico, passar por um período de estágio em uma empresa do ramo imobiliário e fazer um exame de proficiência (ver Anexo C). Além disso, já existe a possibilidade de que a faculdade de Gestão Imobiliária seja obrigatória para os futuros corretores de imóveis.

2.6.3 O mercado imobiliário no Brasil

De acordo com a última pesquisa de serviços divulgada pelo IBGE (2002), no Brasil o mercado imobiliário emprega em torno de 230.000 pessoas, em cerca de 49.500 empresas (ver Anexo A). O setor imobiliário até já se tornou um segmento de estudo

específico (juntamente com o de aluguel de bens móveis) na pesquisa de serviços do IBGE, como mostra a Figura 12.

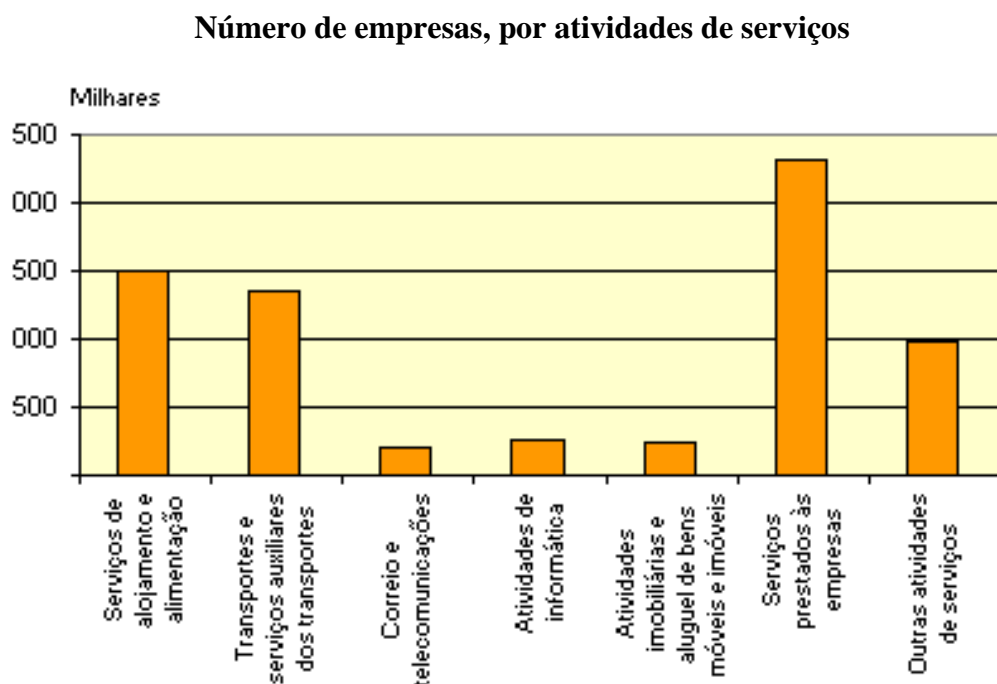


Figura 12: Número de empresas, por atividades de serviços - 2002
 Fonte: Pesquisa de Serviços 2002 - IBGE

Dados do cadastro do Creci de abril de 2005 mostram que existem atualmente cerca de 112 mil corretores no Brasil (ver Anexo C) e que os estados de São Paulo e Rio de Janeiro possuem o maior número de corretores com nível superior no país. Agora, com a possibilidade da obrigatoriedade da graduação em gestão imobiliária para se ter o registro do Creci, a tendência é que este setor se modernize e evolua de forma cada vez mais visível.

De acordo com Moschen (2003), devido às incertezas do mercado imobiliário (já que a construção civil acompanha a instabilidade da economia), à grande competitividade entre as empresas, ao aumento do nível de exigências dos clientes, à maior participação do cliente na definição do produto habitacional, às mudanças no perfil demográfico, no comportamento e no modo de vida das pessoas, é provável que o produto imobiliário se torne cada vez mais customizado.

Para Dantas (2000), no Brasil, o princípio de que o cliente se adapta ao produto está sendo cada vez mais substituído pelo princípio da customização em escala, em que o produto se adapta às necessidades do cliente. Estratégia que deu certo em outros mercados e que agora chega ao mercado imobiliário, a customização pode ser traduzida

por personalização. Mas, do ponto de vista mercadológico, não é só isso que está mudando. Para a autora, a idéia de que um único tipo de produto serve para vários tipos de clientes está sendo substituída cada vez mais pela segmentação de mercado; não a segmentação de produtos, mas a segmentação de clientes.

Em mercados menores, como o de Florianópolis, esta segmentação ainda não está sendo muito aplicada, mas em breve esse panorama deve mudar. Atualmente, o mercado imobiliário se divide basicamente entre locação e venda de imóveis.

2.6.3.1 A locação de imóveis

Os primeiros vestígios da locação foram encontrados no Código de Hamurábi, na Babilônia, no ano 18 a.C., no reinado de Khammh-rabi, em que foram escritas 21 colunas e 282 cláusulas. Neste código há um capítulo específico sobre “locação e regimento geral dos fundos rústicos, mútuo, locação de casa e dação em pagamento”. Apesar da antiguidade do documento, o Código de Hamurábi já apresentava 23 capítulos que tratavam, dentro da realidade da época, sobre o uso do solo, através de locação (GUBERT, 2003). A locação, como se apresenta no sistema jurídico brasileiro atual, é instituto de origem romana. Entretanto, outros direitos antigos, como os germânicos, também a conheceram ainda na Idade Média (GUBERT, 2003). Atualmente, a lei que regulamenta a locação de imóvel urbano é a Lei do Inquilinato nº 8.245, de 18 de outubro de 1991.

Para Humberto Junior (1997), em um cenário de explosão da população dos grandes centros e inexistindo habitação própria para grande parte da sociedade é que surge a locação. De acordo com a Lei do Inquilinato (CAHALI, 2002), a locação é o contrato através do qual uma das partes, denominada locador, concede à outra parte, denominada locatário, o uso e gozo de um bem imóvel, por tempo determinado (ou indeterminado), mediante certa retribuição, denominada de aluguel.

No Brasil, na década de 80, presenciamos a proliferação de condomínios verticais (apartamentos) como forma de viver com segurança e conforto nas grandes cidades. Com a abertura dos financiamentos pelos grandes bancos privados e pelos bancos federais, a classe média “pulou” da casa para o apartamento (ALMEIDA, 2000). O que se viu a seguir foi um grande movimento da classe média colocando suas casas para alugar como uma forma de ter mais uma fonte de renda.

Hoje, em função da legislação brasileira, que protege o inquilino inadimplente, a explosão da locação residencial deu lugar a outra forma de locação bem mais segura para o proprietário de imóveis, a locação comercial.

É evidente que a locação residencial sempre vai existir, mas ela já não é vista com tão bons olhos quanto antes. Com os altos patamares de inadimplência e ações de despejo que chegam a levar anos, esta modalidade de locação deixou de ser o investimento mais procurado.

Ainda assim, investir em imóveis para locação, aliado ao fato de haver um sistema previdenciário precário no país, continua sendo uma boa fonte de renda. Isso faz com que muitas pessoas invistam em imóveis pensando no futuro.

2.6.3.1.1 Os tipos de locação

A Lei do Inquilinato categoriza os contratos de locação em três tipos distintos, descritos a seguir.

Locação residencial: em geral, este contrato de locação é feito no prazo de 30 meses para que no final do prazo o locador tenha direito a denúncia vazia – pedido de retomada sem justificativa – para reaver seu imóvel.

Quando ajustada verbalmente ou por escrito e com prazo inferior a 30 meses, findo o prazo estabelecido, a locação prorroga-se automaticamente, por prazo indeterminado, somente podendo ser retomado o imóvel:

I - nos casos do art. 9º, isto é, por mútuo acordo; em decorrência da prática de infração legal ou contratual; em decorrência da falta de pagamento do aluguel e demais encargos; para a realização de reparações urgentes determinadas pelo Poder Público;

II - em decorrência de extinção do contrato de trabalho, se a ocupação do imóvel pelo locatário estiver relacionada com o seu emprego;

III - se for pedido para uso próprio, de seu cônjuge ou companheiro, ou para uso residencial de ascendente ou descendente que não disponha, assim como seu cônjuge ou companheiro, de imóvel residencial próprio;

IV - se for pedido para demolição e edificação licenciada ou para a realização de obras aprovadas pelo Poder Público que aumentem a área construída em, no mínimo, vinte

por cento ou, se o imóvel for destinado à exploração de hotel ou pensão, em cinquenta por cento;

V - se a vigência ininterrupta da locação ultrapassar cinco anos (ART. 46 e 47, LEI Nº 8.245).

Locação para temporada: é aquela destinada à residência provisória do locatário para a prática de lazer, realização de cursos, tratamento de saúde, realização de obras em seu imóvel e outras situações em que a locação decorra somente por tempo determinado, esteja o imóvel mobiliado ou não. Na locação para temporada o contrato não poderá ser superior a noventa dias (Art. 48 ao 50).

Locação não residencial: a locação não residencial simples é aquela destinada aos fins de instalação de comércio, indústria, escritórios, depósitos, ou qualquer outra atividade que não seja residencial. Findo o prazo do contrato, o locador tem direito à retomada pela denúncia vazia (Art. 51 ao 57).

2.6.3.2 A venda de imóveis

O bem imóvel é um produto caro, sua compra costuma envolver mais de uma pessoa (por vezes, famílias inteiras) e sua aquisição está muito ligada ao fator “status”. Por esse motivos, a venda é sempre um processo lento, que envolve inúmeras negociações e uma considerável paciência por parte do corretor. Isso sem falar que ainda há grande resistência em relação ao corretor de imóveis e ao pagamento de seus honorários.

Além disso, a disponibilidade financeira da população é muito relevante neste mercado, porque o desejo de compra não é suficiente. Há que se ter capacidade de pagamento. Quando a economia atravessa uma fase ruim, a venda de imóveis também sofre com a situação.

A venda de imóveis está intimamente ligada ao setor da construção civil. As imobiliárias são as intermediárias entre o consumidor e o construtor. As construtoras utilizam a publicidade para atrair público até o plantão de vendas, mas é a habilidade do corretor de imóveis que faz a diferença. É ele que faz o marketing de relacionamento.

Leitão (apud DANTAS, 2000) afirma que o setor imobiliário possui vários intervenientes atuantes na produção e comercialização do produto, com visões diferentes e por vezes conflitantes, tais como:

- a) o cliente acha que paga muito por um apartamento pequeno;
- b) o construtor diz que o produto deve ser adequado às necessidades dos clientes e gerar lucro para a empresa, todavia é difícil conciliar o financiamento do imóvel em 60 meses (ou mais) e entregar em 24 ou 36 meses;
- c) o arquiteto preocupa-se primordialmente com o terreno e com aspectos legais que condicionam o projeto; e
- d) o corretor argumenta que, embora o cliente reclame, o produto é adequado ao que ele pode pagar.

Portanto, percebe-se que existem dilemas entre estes pontos de vista que, por vezes, impedem a concretização da satisfação do cliente. Como foi visto no item 2.3.3, que abordou as expectativas do cliente, o consumidor quase sempre cria uma grande expectativa em relação ao imóvel que adquiriu e muitas vezes se decepciona com o resultado. Além disso, Dantas (2000) observa que os efeitos da satisfação (ou insatisfação) pós-ocupação não cessam nos clientes que efetivamente adquiriram os imóveis, mas se propagam rapidamente para os potenciais clientes. Por isso é fundamental que se esteja muito atento para o item satisfação neste mercado.

De acordo com Almeida (2000), o mercado de construção civil apresentou-se nos últimos 10 anos como o setor que mais investiu em desenvolvimento de produtos na carteira imobiliária, com o lançamento de condomínios verticais e horizontais. No entanto, Berry (1996) acredita que um erro muito comum que as empresas cometem na melhoria dos serviços é focalizar processos internos sem qualquer ligação com as prioridades de serviço para os clientes. Segundo o autor, se a estratégia da qualidade em serviços não for baseada no que os clientes pensam, o melhor que se pode esperar é apenas uma melhoria parcial.

Dantas (2000) alerta que neste setor existe uma tendência em focalizar excessivamente os diferenciais de qualidade do produto (ainda que seja sob a ótica do construtor), objetivando sobretudo, a venda em si, e não priorizando a qualidade de atendimento e serviços, ou qualquer outra forma de relacionamento.

3 METODOLOGIA

O método é o traçado fundamental da pesquisa, isto é, o caminho percorrido para se chegar ao conhecimento. O presente estudo utilizou o método indutivo para atingir seus objetivos. Neste método, “parte-se da observação de fatos ou fenômenos cujas causas se deseja conhecer. A seguir, procura-se compará-los com a finalidade de descobrir as relações existentes entre eles. Por fim, procede-se à generalização, com base na relação verificada entre fatos ou fenômenos” (GIL, 1999, p. 29).

3.1 Delineamento da pesquisa

A pesquisa social pode ser dividida em três grupos: estudos exploratórios, estudos descritivos e estudos explicativos. A presente pesquisa tem cunho exploratório e descritivo.

A pesquisa exploratória tem a finalidade de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores (GIL, 1999). Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar uma visão geral sobre o assunto. Melhor dizendo, “os estudos exploratórios permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema” (TRIVIÑOS, 1987, p. 109), para depois aprofundar a avaliação em um estudo descritivo ou explicativo. Este trabalho analisa uma realidade específica, que é o mercado imobiliário de Florianópolis, buscando mais conhecimento para, em seguida, realizar uma pesquisa descritiva.

A pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população, fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 1999). Segundo Triviños (1987), o foco essencial deste estudo reside no desejo de conhecer a comunidade. Portanto, após analisar o mercado

imobiliário, o que se pretende é descrever suas relações para, adiante, confrontá-las com a literatura especializada.

3.2 Estrutura da pesquisa

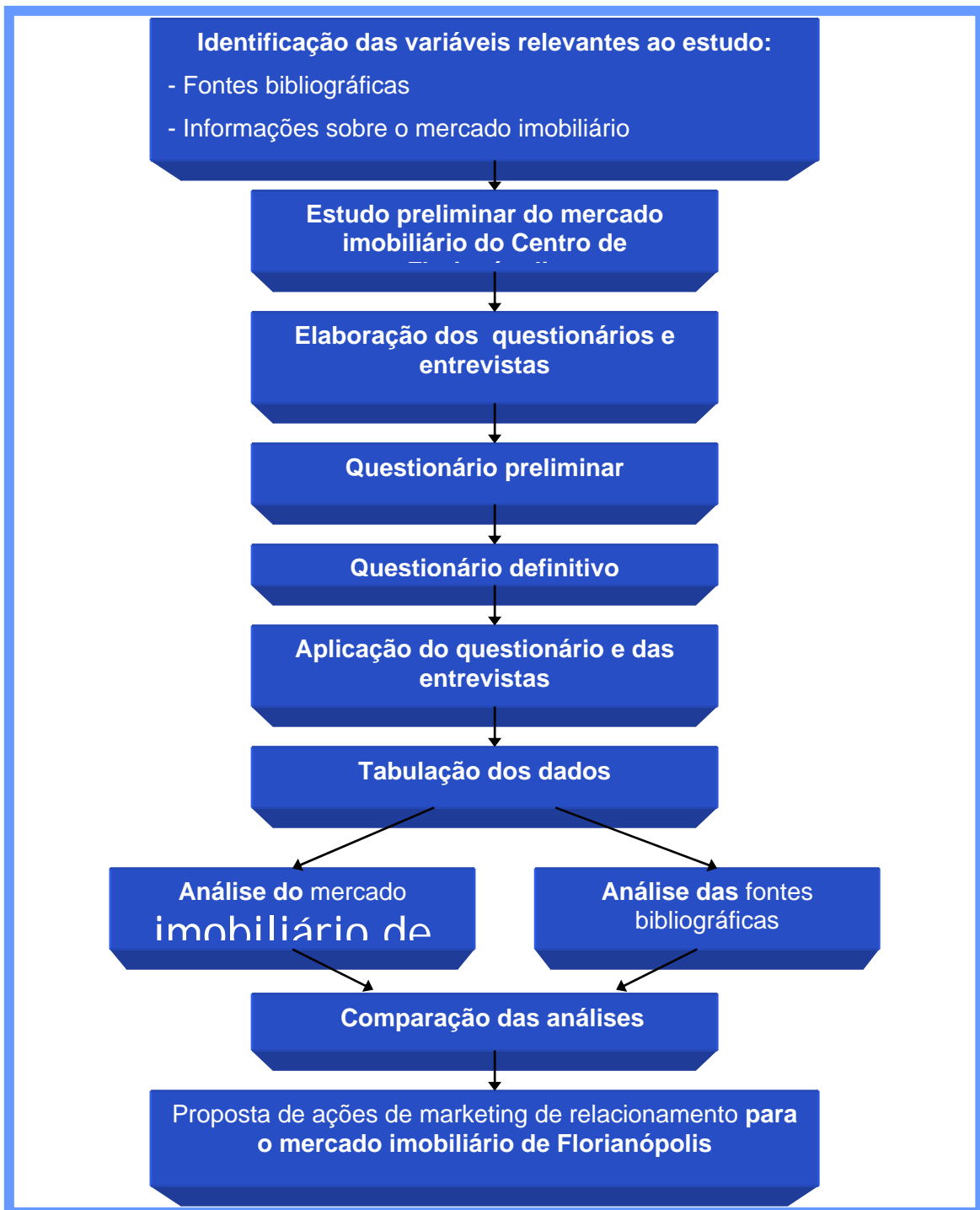


Figura 13: Estrutura da pesquisa
Fonte: Adaptado de Dantas (2000, p. 87)

A Figura 13, acima, apresenta as etapas utilizadas na pesquisa para conhecer o mercado imobiliário do centro de Florianópolis e confrontar as informações com a teoria sobre marketing de relacionamento.

3.3 Forma de abordagem do problema

A abordagem do problema pode ser feita de forma qualitativa ou quantitativa. Demo (1992) afirma que metodologia significa, na origem do termo, estudo dos caminhos, dos instrumentos usados para se fazer ciência. Para obter mais embasamento para o estudo, o caminho utilizado teve um pouco de cada uma das abordagens citadas.

Esta dissertação tem aspectos quantitativos, pela aplicação de questionários, em 20 imobiliárias que atuam no Centro de Florianópolis. O método quantitativo tem a intenção de garantir a precisão dos resultados e de evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando, conseqüentemente, uma margem de segurança quanto às inferências, afirma Richardson (1989). O que se quis com a utilização do questionário foi uma medição objetiva das ações de marketing de relacionamento empreendidas pelas imobiliárias da cidade.

A abordagem qualitativa foi utilizada na pesquisa de fontes bibliográficas acerca do marketing de relacionamento e nas entrevistas com os dirigentes de órgãos sindicais do mercado imobiliário (ver Apêndices C e D). Para Demo (1992), a avaliação qualitativa é participativa, porque fazemos qualidade coincidir com participação em seu núcleo central. Por este motivo optou-se pela abordagem qualitativa ao pesquisar os órgãos de classe. O contato direto com os dirigentes dessas instituições trouxe informações mais ricas e detalhadas sobre o mercado do que um questionário poderia oferecer. Triviños (1987) diz ainda que a entrevista pode ser um meio do qual precisamos para obter as certezas que nos permitem avançar em nossas investigações.

Também foi selecionada a abordagem qualitativa para o tratamento dos dados, já que, além do resultado dos questionários, deve-se analisar os dados das entrevistas. De acordo com Richardson (1989), os estudos que empregam a metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis e compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais.

3.4 Procedimentos técnicos

Segundo Gil (1999), existem dois grandes grupos de delineamento quanto aos procedimentos técnicos, aqueles que utilizam as fontes de “papel” e aqueles cujos dados são fornecidos por pessoas.

Este estudo utiliza fontes dos dois grupos:

- a) pesquisa bibliográfica: para cumprir um dos objetivos específicos da pesquisa, que é o de confrontar os dados levantados com as práticas recomendadas pelo marketing de relacionamento, é necessário que se faça uma pesquisa no material já elaborado, como livros e artigos científicos; e
- b) estudo de campo: apresenta muitas semelhanças com os estudos de levantamentos em que se procede “à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado, para em seguida, obter as conclusões correspondentes dos dados coletados” (GIL, 1999, p. 70). Distinguem-se destes, porém, em relação principalmente a dois aspectos. Os estudos de campo procuram muito mais o aprofundamento das questões do que a precisão estatística. Outra distinção é a de que “no estudo de campo estuda-se um único grupo em termos de sua estrutura social, ressaltando a interação de seus componentes” (GIL, 1999, p. 72). Neste caso, estudam-se as empresas imobiliárias do Centro de Florianópolis, para conhecer sua interação com os clientes.

3.5 População e amostragem da pesquisa

A população é o “conjunto definido de elementos que possuem determinadas características” e a amostra é subconjunto “do universo ou da população por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população” (GIL, 1999, p. 99).

Em Florianópolis, existe dificuldade em se levantarem dados a respeito do mercado imobiliário por um motivo muito simples: a falta de interesse de empresários locais em concederem informações. Os mesmos acreditam que, passando seus dados, vão desvendar seus segredos. Prova disso, é que todas as tentativas de se fazerem

pesquisas por entidades representativas, que, com toda a certeza, iriam beneficiar a todos, foram frustradas.

Uma pesquisa inicial detectou que nenhum órgão de classe, seja de pessoa física ou jurídica, possuía um banco de dados atualizado e provido de informações precisas sobre o mercado. Em abril de 2005, no cadastro do Sindicato dos Corretores de Imóveis do Estado de Santa Catarina (Sindimóveis), havia 321 imobiliárias em Florianópolis, e no do Conselho Regional de Corretores de Imóveis (Creci), 230.

Como o Sindimóveis possui corretores autônomos que possuem cadastro de pessoa jurídica, decidiu-se considerar os números do Creci para a definição do universo da pesquisa. Segundo este órgão, em abril de 2005, existiam 131 empresas imobiliárias atuando no centro da cidade de Florianópolis.

Do universo de 131 imobiliárias, foi retirada uma amostra que ficou limitada às empresas de fácil acesso, um total de 20 imobiliárias. De outra maneira, muitos dos questionários dificilmente seriam respondidos. Assim, optou-se pela amostragem não probabilística, por acessibilidade ou por conveniência, que se caracteriza quando “o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam representar o universo” (GIL, 1999, p. 104). Vergara (2000, p. 51) afirma que a amostra por acessibilidade é aquela que “longe de qualquer procedimento estatístico, seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles”.

Ainda assim, mesmo sendo por acessibilidade, houve a preocupação de se obter uma amostra o mais representativa possível. O número a que se chegou, 20 imobiliárias, representa 15% das imobiliárias do Centro da cidade.

3.6 Coleta e Análise de Dados

Para a coleta de dados, foram realizadas duas entrevistas focalizadas, questionários com perguntas fechadas e abertas e pesquisa bibliográfica.

As entrevistas foram feitas com dirigentes dos órgãos mais representativos para o ramo imobiliário: o Sindimóveis (Apêndice C) e o Creci (Apêndice D). Para Gil, (1999) a entrevista possibilita a obtenção de maior número de respostas e oferece flexibilidade muito maior. De acordo com Richardson (1989), a entrevista serve também “para descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social”. Por esse motivo, esta ferramenta foi usada com os dirigentes das instituições em

detrimento do questionário. Estas são as pessoas que mais têm informações sobre o mercado, e um questionário poderia limitar a captação de dados relevantes.

O tipo de entrevista usado foi a focalizada, porque ela segue um roteiro predeterminado pelo entrevistador. Segundo Gil (1999), na entrevista focalizada, o entrevistador permite ao entrevistado falar livremente sobre o assunto, mas quando este se desvia do tema original esforça-se para a sua retomada.

Os questionários, com perguntas fechadas e abertas, foram aplicados aos diretores ou gerentes das 20 imobiliárias a que se teve acesso. Gil (1999) afirma que uma das vantagens do questionário é que ele garante o anonimato das respostas e, por consequência, mais sinceridade.

O questionário (Apêndice B) foi dividido em três partes:

- a) caracterização da empresa: verifica o tempo de atuação da empresa, sua área de atuação no ramo imobiliário e seu foco principal;
- b) ferramentas utilizadas pela empresa: importante para conhecer as formas de divulgação da empresa, se as imobiliárias utilizam ferramentas de relacionamento e o que fazem com as informações que dispõem; e
- c) visão do empresário sobre o marketing de relacionamento: necessária para avaliar o que o empresário do ramo imobiliário de Florianópolis conhece a respeito do marketing de relacionamento.

Após a elaboração do questionário houve a realização de um pré-teste, que passou por uma prova preliminar em três empresas imobiliárias. O pré-teste permitiu averiguar se as perguntas formuladas satisfaziam aos questionamentos que fazem parte dos objetivos da dissertação. Com isso, foi possível identificar falhas e aperfeiçoar o instrumento da coleta de dados.

Os questionários definitivos foram aplicados em maio de 2005 e as entrevistas em julho de 2005.

Após a coleta do material foi dado início à etapa em que se deve ter o maior cuidado: a análise. Segundo Richardson (1989), para se fazer uma análise de um material qualitativo deve-se fazer primeiro uma leitura para organizar as idéias incluídas e, posteriormente, analisar os elementos e as regras.

Como esta pesquisa é tanto qualitativa quanto quantitativa, primeiro os questionários passaram por uma tabulação simples para se tirar uma média aritmética das respostas. As entrevistas foram comparadas para se averiguar se os pontos de vista

dos dirigentes das duas instituições eram muito diversos. Logo após, os dados processados foram confrontados com as práticas de marketing de relacionamento.

Como a forma de pesquisa utilizada no presente estudo mescla entrevistas com questionários, foi necessário fazer uma comparação direta das respostas para compreender o discurso e extrair os momentos mais importantes para sua publicação.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 Dados Exploratórios do Mercado Imobiliário de Florianópolis

Em Santa Catarina 65% dos corretores estão no litoral, porque esta região é muito valorizada. Segundo o Creci (2005), as regiões com o maior número de corretores no estado são:

- 1º - Florianópolis e região;
- 2º - Balneário Camboriú;
- 3º - Joinville; e
- 4º - Itapema, Bombas e Bombinhas.

A locação residencial em Florianópolis é aquecida em grande parte pelo fluxo migratório de jovens que vêm para a cidade para estudar. Mas não há dúvidas de que o movimento da locação de residências é o aluguel de temporada, que acontece durante o verão, quando os turistas invadem as praias da Ilha.

Na locação comercial, os edifícios exclusivamente comerciais do centro da cidade têm uma grande procura, assim como as lojas do reduzido e altamente valorizado centro de compras, mais conhecido como Calçadão, que se estende da Rua Francisco Tolentino (onde está o Mercado Público) à Rua Vidal Ramos, cada uma destas ruas com um público específico. Devido a essa grande demanda, já existem empresas que se especializaram no segmento comercial.

As vendas na Ilha oscilam de acordo com a economia, mas, de modo geral, as imobiliárias e, principalmente, as construtoras não têm do que reclamar. Em função da grande demanda, ocasionada pelo fluxo migratório de pessoas com alto poder aquisitivo para a cidade, os valores praticados nos imóveis em Florianópolis são excessivamente altos e podem ser comparados aos de grandes metrópoles.

Privilegiada com tantas belezas naturais, esta capital com traços de cidade de interior vem apresentando altos índices de qualidade de vida, e a propaganda sobre as maravilhas de Florianópolis só faz aumentar o número de migrantes ano a ano. No entanto, não há como esquecer que Florianópolis está localizada em uma ilha e logo não terá mais como expandir.

4.2 Florianópolis: Um Pedacinho de Terra

A meio caminho entre a capital – então Rio de Janeiro – e a zona do Rio da Prata, a origem de Florianópolis teve razões de estratégia militar. Sua posição, ponto de parada obrigatória para navios em trânsito, aliada à presença de um ancoradouro natural, determinou o aparecimento do núcleo e o seu crescimento (UBERTI, 2000; PAULI, 1987).

Chamada inicialmente de Desterro, a fundação de Florianópolis tem a duração de um século devido ao desinteresse inicial da Coroa Portuguesa pelas terras da Ilha de Santa Catarina. Sua ocupação se inicia por volta de 1628 ou 1629, quando os bandeirantes que passam pela Ilha começam a mostrar intenções de ocupá-la, até firmar-se em 1673, quando Francisco Dias Velho Monteiro manda sua gente para fazer uma plantação nessas terras (PAULI, 1987).

Devido à predominância do vento Nordeste, a cidade teve seus primeiros assentamentos na Baía Sul, onde foi edificada a primeira capela da ilha. “As primeiras ruas surgiram no lado direito da capela, em função da existência de uma fonte de água e também pela pouca declividade do terreno, sendo que a ocupação é feita principalmente por pescadores” (UBERTI, 2000, p. 49).

Em 1675, Dias Velho chega à Ilha de Santa Catarina e, em 1678, vai a Santos requerer a posse legal das terras (PAULI, 1987; CECCA, 1997). Durante o tempo em que esteve na Ilha, Dias Velho foi atacado por piratas por três vezes. Na última vez, em 1687, saquearam, atearam fogo aos casebres e o mataram. Depois disso, a família de Dias Velho se muda para a recém-fundada Laguna e muitos habitantes abandonam o povoado. Até o final do século XVII, o povoado manteve-se com apenas algumas dezenas de moradores.

Em 1726, Florianópolis alcança o status de Município, mas o desenvolvimento da vila continuou muito lento, abrigando, eventualmente, naufragos e desertores de

guerras nas fronteiras com as terras em poder da Espanha. A ocupação da Ilha até meados do século XVIII restringia-se à área original do povoado fundado por Dias Velho na Baía Sul (PAULI, 1987).

No século XVIII, com o crescimento do conflito com a Espanha em relação às fronteiras do sul, a Coroa Portuguesa decide voltar um pouco mais de sua atenção para a Ilha de Santa Catarina. Já que este era o último bom porto ao sul antes da área de confronto na Cisplatina, sua importância estratégica cresce bastante. De acordo com Cecca (1997, p. 44), “Em 1737 se estabelece a primeira Guarnição Militar e em 1738 é criada a Capitania de Santa Catarina, que se instala efetivamente em 1739, tendo Desterro como capital. O Brigadeiro José da Silva Paes, que se tornou o primeiro governador de Santa Catarina, recebeu a incumbência de fortificar a Ilha e iniciou, ainda em 1739, a construção da Fortaleza de Santa Cruz de Anhatomirim e em 1740 a de Ponta Grossa”.

No entanto, a colonização definitiva é feita por açorianos. No dia 6 de janeiro de 1748 desembarcaram na Ilha de Santa Catarina 461 pessoas provenientes da ilha de Açores. Até 1756, cerca de 6 mil açorianos e madeirenses já estavam instalados na Ilha, mesmo que precariamente, tendo sido registrados apenas 59 madeirenses, por isso o costume de se falar apenas de imigração açoriana. Foram distribuídos às famílias colonizadoras sementes, armas e ferramentas, cavalos e touros para o arado. O cultivo do trigo trazido pelos açorianos não se adequou ao clima da região, o que os obrigou a produzir culturas herdadas dos índios. Assim, a mandioca tornou-se a base da alimentação açoriana e em pouco tempo (cerca de 30 anos) já existiam 300 pequenos engenhos, sendo alguns de cana-de-açúcar. Muitos colonos abandonaram suas terras e passaram a se dedicar a ofícios urbanos e à pesca artesanal. Outros tantos eram recrutados para treinamentos militares, o que de certa forma serviu de entrave e comprometeu o desenvolvimento da pequena produção mercantil na promissora Desterro (ABN, 2005).

Poucas e isoladas famílias haviam se estabelecido no interior da Ilha após a fundação do povoado de Nossa Senhora do Desterro, em locais que posteriormente seriam conhecidos como Santo Antônio, Ratones e Lagoa da Conceição. Na virada do século XVIII para o século XIX já se podia perceber um início de êxodo rural motivado pelo recrutamento, ofícios da pesca e trabalhos urbanos que, além de aumentar o núcleo da cidade, permitia a formação dos primeiros latifúndios (ABN, 2005; CECCA, 1997).

As primeiras freguesias só surgiriam em meados do século XVIII e seu desenvolvimento se intensificaria no decorrer de todo o século XIX. No entanto, a ocupação da cidade de Florianópolis sempre girou em torno do centro da cidade, e em função disso o Centro da Ilha de Santa Catarina se tornou o objeto desta dissertação.

As figuras abaixo mostram com mais clareza o recorte do presente estudo. A Figura 14 apresenta a Ilha de Santa Catarina e sua localização geográfica no Brasil. A Figura 15 traz um mapa simplificado do Centro de Florianópolis.



Figura 14: Ilha de Santa Catarina
Fonte: Guia Floripa (2005)



Figura 15: Centro da cidade de Florianópolis
Fonte: Guia Floripa (2005)

Em 1823, Desterro tornou-se cidade e foi proclamada capital da província de Santa Catarina. Setenta e um anos mais tarde, em 10 de outubro de 1894, o nome da cidade foi mudado para Florianópolis, numa homenagem prestada pelo então governador Hercílio Pedro da Luz ao marechal Floriano Peixoto, largamente contestada por muitos catarinenses e conhecedores de sua história (ABN, 2005; CECCA, 1997).

Com o fortalecimento de uma emergente burguesia comercial, a administração da cidade saiu do comando de militares e passou às mãos dos comerciantes, que

acumularam capital intermediando as exportações locais e escoando produtos no principal porto de Santa Catarina, que existiu na Ilha no passado (ABN, 2005).

A Figura 16 mostra a chegada de gêneros no Mercado Público de Florianópolis, quando o mar ainda vinha até a beira do mercado.



Figura 16: Chegada de gêneros no Mercado Público, entre 1898 e 1935
Fonte: Acervo Bruxo da Ilha (2005)

Em função do grande crescimento populacional propiciado pelo comércio, a capital catarinense entra no século XX com características bem peculiares aos grandes centros urbanos. O perímetro urbano sofreu grandes agressões, aumentando também seus problemas.

Até então a cobertura vegetal da Ilha ainda não havia sofrido nenhum dano significativo. Mas o crescimento de Florianópolis chegou a um ponto que atualmente, segundo a Assessoria de Meio Ambiente e Secretaria Municipal de Educação (CECCA, 1997, p. 30), há cerca de 3 m² de área verde por habitante no centro urbano de Florianópolis, quando a Organização Mundial de Saúde recomenda 12 m².

As Figuras 17 e 18, a seguir, mostram a vista do Centro da cidade de Florianópolis na década de 30, quando a cidade ainda não apresentava sinais de devastação, e outra atual, com o Centro da cidade e o Continente quase completamente ocupados.



Figura 17: Vista do Centro de Florianópolis na década de 30
 Fonte: Acervo Bruxo da Ilha (2005)



Figura 18: Vista noturna atual do Centro de Florianópolis
 Fonte: Guia Floripa (2005)

Em 1926, é inaugurada a primeira das três pontes que viriam a ligar a Ilha ao Continente, a ponte Hercílio Luz (Figuras 19 e 20). Isso representou um marco considerável para o circuito econômico, pois imprimiu à cidade situação privilegiada de

pólo regional em relação ao interior do Estado, deflagrando um franco processo de modernização (ABN, 2005).



Figura 19: Construção da Ponte Hercílio Luz, 1922
Fonte: Acervo Bruxo da Ilha (2005)



Figura 20: Ponte Hercílio Luz com piso de madeira, 1950
Fonte: Acervo Bruxo da Ilha (2005)

Entretanto, as principais transformações urbanas na cidade de Florianópolis vieram a acontecer com mais intensidade a partir da segunda metade deste século. No final da década de 50 foi implantada a Universidade Federal de Santa Catarina, que, aliada à criação da Eletrosul e de outras empresas estatais, atraiu um grande fluxo

migratório, não só do interior como de outros Estados (ABN, 2005). A partir daí, multiplicaram-se os loteamentos, os bairros residenciais, os edifícios, as empresas e o comércio.



Figura 21: Rua Vidal Ramos com a Catedral ao fundo, 1950
Fonte: Acervo Bruxo da Ilha (2005)

Hoje, Florianópolis é a capital e segunda maior cidade do Estado de Santa Catarina. Segundo dados do IBGE, sua área territorial é de 433 km² e sua população estimada em 2004 era de 386.913 habitantes. No ponto mais próximo, Florianópolis fica localizada a mais ou menos um quilômetro do continente.

4.3 As Operações das Imobiliárias de Florianópolis

Existe uma série de processos na rotina das imobiliárias. Por uma questão de foco, foram escolhidas as operações mais relevantes para descrevê-las. Assinala-se na sequência, os serviços prestados pelas empresas imobiliárias de Florianópolis, necessários para o bom desempenho delas.

4.3.1 Captação do imóvel e cadastro do locador

Captação é a forma de buscar o imóvel no mercado, para poder administrá-lo ou vendê-lo. A captação pode ser feita por indicação de clientes, agenciadores e pela propaganda de jornal ou mídia (SILVA, 2004).

Assim que o cliente decide optar pelo serviço da imobiliária, é preciso fazer um cadastro que consiste em preencher uma autorização com os dados do proprietário e do imóvel.

O passo seguinte consiste em avaliar o imóvel. A avaliação deveria ser feita sempre por um avaliador autorizado pelo Creci, mas só agora os cursos de avaliação estão sendo disseminados, por isso eles costumam ser feitos por pessoas que tenham experiência no ramo. Depois do imóvel avaliado, deve-se fazer um contrato de administração com o proprietário. Este deve especificar que a administradora tem a procuração para administrar ou vender o imóvel e representá-lo legalmente.

Juntamente com o contrato, o locador deve entregar à imobiliária uma série de documentos úteis: carnê de imposto predial, última cópia de comprovante de condomínio, cópia de fatura de luz, cópia de fatura de água, cópia de escritura do imóvel. Isto feito, pode-se dar andamento ao processo administrativo que começa com o cadastro do imóvel para a locação (SILVA, 2004). Com o cadastro do imóvel em pauta, inicia-se a divulgação.

4.3.2 Atendimento e cadastro dos pretendentes ao imóvel

O atendimento inicial pode ser feito por telefone ou pessoalmente, quando o interessado vai direto à empresa. Na imobiliária o cliente obtém as informações necessárias sobre o imóvel e vai conhecê-lo. Se houver interesse na locação, reserva-se o imóvel, e o cliente tem um período para preencher um cadastro de locação e levar à empresa documentos necessários para análise do locatário e do fiador.

Em se tratando de venda, o interessado faz uma proposta que será repassada ao proprietário. Depois de alguma negociação, quando se chega a um consenso, as partes são levadas ao cartório para assinar o contrato, a escritura e finalizar a venda com a entrega das chaves, por uma parte, e do montante em dinheiro, por outra.

A formalização do contrato de locação é regida pela Lei do Inquilinato de nº

8.245/91. Geralmente, a administradora tem um modelo de contrato, em que constam todas as cláusulas necessárias para a garantia do imóvel. A vistoria inicial do imóvel deve seguir anexa ao contrato. A vistoria é fundamental na locação, pois é quando deve constar detalhadamente o estado do imóvel. Este instrumento é fundamental para que não se tenham dúvidas no final da locação (SILVA, 2004).

Após a entrega das chaves, o locatário passará a ter um encontro mensal com a administradora para o pagamento do aluguel, que pode ser através de recibo na própria imobiliária ou por meio de boleto bancário.

4.3.3 Prestação de contas

Existem vários tipos de prestação de contas. De acordo com Silva (2004, p. 35) a primeira delas é a prestação mensal e anual para os proprietários:

- a) a prestação de contas mensal consiste em um demonstrativo de aluguel em que se declaram todos os créditos e débitos mensais de cada imóvel locado ou desocupado;
- e
- b) a prestação de contas anual é um demonstrativo para imposto de renda que aponta todas as despesas do imóvel, créditos e pagamentos de comissão à administradora.

Além disso, é necessário fazer o envio de correspondência de inadimplência ao locatário. O comunicado declara que há um débito de aluguel e encargos atrasados em seu nome e que, caso ele não efetue este pagamento, seu nome será encaminhado para o serviço de proteção ao crédito. Se o comunicado não surtir efeito, o departamento jurídico é inteirado do assunto para se efetuar uma ação de despejo.

O fiador também tem o direito de receber a correspondência de inadimplência. Neste comunicado consta que o locatário está em débito com a administradora e pede-se para que este tome uma providência junto ao locatário. Se nenhuma medida for tomada, o nome do fiador também é enviado ao serviço de proteção ao crédito. O fiador ainda está sujeito a responder por uma ação e ter seu imóvel penhorado pela Justiça.

4.3.4 A rescisão de contrato

Existem dois tipos de rescisão de contrato: a rescisão de contrato antecipada e a rescisão de contrato dentro do prazo estipulado em contrato.

Para realizar uma rescisão antes do prazo, o locatário deverá pagar à imobiliária uma multa. O valor da multa rescisória é preestabelecida no contrato de locação, mas em geral costuma ser de, no mínimo, três vezes o valor do aluguel.

Para rescindir o contrato no prazo estipulado pelo contrato, o inquilino precisa pagar todas as taxas e obrigações e devolver o imóvel nas mesmas condições em que locou – condições estas especificadas na vistoria anexa ao contrato.

4.3.5 Vistoria final do imóvel

A vistoria final é feita a partir da vistoria inicial do imóvel. Com a vistoria inicial em mãos, o vistoriador vai até o imóvel e faz um confronto entre as informações apontadas no documento e o estado atual do imóvel.

Se necessário, o locatário deverá fazer os reparos, encerrando o aluguel somente no dia da entrega das chaves. Enquanto a imobiliária não recebe as chaves do imóvel, o aluguel e suas taxas estão em vigor.

4.3.6 Garantias locatícias

De acordo com Silva (2004, p. 14), “A finalidade da garantia é eliminar o risco do locador, portanto, caso o locatário descumpra suas obrigações contratuais, como o dever de pagar pontualmente o aluguel, o locador poderá amenizar seu prejuízo por meio da garantia contratual estabelecida”.

O proprietário tem o direito de obter um tipo de segurança para o cumprimento do contrato por parte do locatário. No contrato de locação, pode o locador exigir do locatário as seguintes modalidades de garantia:

- a) Caução – neste caso, o inquilino faz um depósito em banco com a soma de três vezes o valor do aluguel, mais condomínio e IPTU. Não são todas as imobiliárias que trabalham com esse tipo de fiança;

- b) Fiador – para efetuar este tipo de locação, o locatário precisa ter um fiador que possua um imóvel quitado em Florianópolis, com renda de três a quatro vezes o valor do aluguel; e
- c) seguro fiança locatícia – este é um seguro pago pelo locatário a uma seguradora para que ela seja sua fiadora. A seguradora cobra uma taxa sobre o valor bruto do aluguel mais encargos (condomínio, IPTU e uma média do valor a ser gasto com energia). Com o seguro fiança locatícia, a seguradora passa a ser responsável pelo inquilino até a entrega das chaves para a imobiliária.

A Lei do Inquilinato (art. 37) estabelece que o locador não poderá exigir mais de uma das modalidades de garantia num mesmo contrato de locação.

4.3.7 Honorários

Apesar de existir uma tabela de honorários (ver Anexo B) para as transações do mercado imobiliário, uma das lutas dos órgãos de classe do setor ainda é a padronização das comissões. Há um número significativo de imobiliárias que não obedecem à tabela. Na ânsia de atrair clientes, essas empresas vêm reduzindo consideravelmente suas taxas e, conseqüentemente, as margens de lucro do setor.

Para o setor de locação, as imobiliárias trabalham com duas taxas básicas:

- a) taxa de contrato: é a taxa cobrada na primeira locação para cobrir os custos de serviços, anúncios e placas de aluguel, contrato e vistoria; e
- b) taxa de administração: é a taxa cobrada mensalmente do proprietário do imóvel para que seu bem seja administrado.

O Sindimóveis/SC divulga uma tabela de honorários (ver Anexo B) com o piso e o teto deste tipo de honorários, e as imobiliárias costumam usá-los para fazer duas versões de contrato de administração de imóvel: com e sem garantia. A taxa de administração com garantia assegura ao proprietário do imóvel que a empresa repasse o valor do aluguel mesmo que o inquilino não pague. De qualquer modo, essa garantia não é total, porque garante o pagamento somente dos três primeiros meses de aluguel. Quando opta pela taxa sem garantia, o proprietário só recebe depois que o inquilino pagar o aluguel.

A Tabela 1 apresenta os honorários 2005 para o setor de locação.

LOCAÇÃO Pela intermediação da locação, serão cobrados honorários mínimos de 60% (sessenta por cento) sobre o valor de um aluguel. Valor a ser cobrado do contratante.
HONORÁRIOS DE ADMINISTRAÇÃO DE LOCAÇÃO - A CARGO DO LOCADOR Serão cobrados sobre o valor mensal do aluguel honorários de no mínimo 10% (dez por cento) e com o teto máximo de 18% (dezoito por cento), quando do repasse dos aluguéis mensais.
HONORÁRIOS DE LOCAÇÃO DE TEMPORADA - A CARGO DO LOCADOR Serão cobrados sobre os valores totais recebidos pela locação de temporada honorários de no mínimo 15% (quinze por cento) e com o teto máximo de 25% (vinte e cinco por cento).

Tabela 1: Honorários e serviços profissionais 2005 - locação
Fonte: Sindimóveis (2005)

A área de vendas também possui uma tabela de honorários padronizada, como mostra a Tabela 2. Os percentuais da tabela de vendas costumam ser respeitados com mais frequência.

PERCENTUAL MÍNIMO SOBRE O VALOR DA VENDA	
a) Imóveis avulsos, com edificações, situados no perímetro urbano/suburbano	6%
b) Imóveis avulsos, sem edificações, situados no perímetro urbano/suburbano	8%
c) Imóveis avulsos, situados em zona rural de extensão suburbana, ou fora do município ou sede de atividade do corretor de imóveis	10%
d) Loteamentos	8%
e) Empreendimentos imobiliários (construtoras/incorporadoras) e imóveis judiciais	5%

Tabela 2: Honorários e serviços profissionais 2005 - vendas
Fonte: Sindimóveis (2005)

Com as informações sobre as formas de operação das imobiliárias de Florianópolis, já se tem um pouco mais de embasamento para analisar o resultado da pesquisa de campo.

4.4 Resultados da Pesquisa

A pesquisa de relacionamento das imobiliárias com os clientes foi mais do que simplesmente aplicação de questionários para a coleta de dados. Foi um ponto de partida para interagir com profissionais do setor, com o objetivo de aprofundar o tema. Foram distribuídos 32 questionários, mas apenas 20 puderam ser utilizados e tabulados. Os outros 12 foram respondidos por corretores autônomos ou por imobiliárias que ficavam fora da área-foco desta dissertação, que é o Centro de Florianópolis. Ainda assim, estas pesquisas não tabuladas foram interessantes como informação para estudos futuros.

O questionário (ver Apêndice B) foi dividido em três módulos para facilitar a tabulação dos dados. São eles:

- a) caracterização da empresa;
- b) ferramentas utilizadas pela empresa; e
- c) visão do empresário sobre o marketing de relacionamento.

O resultado da pesquisa juntamente com as informações colhidas nas entrevistas são apresentados na sequência.

4.4.1 As imobiliárias

O módulo “Caracterização da empresa” (ver Apêndice B) é composto de três perguntas básicas para se verificar quanto tempo a imobiliária pesquisada atua no segmento e o seu foco de atuação.

Na questão 1, constatou-se que, das empresas pesquisadas, 65% trabalham há mais de 10 anos no mercado imobiliário. Do restante, 25% atuam no ramo entre 5 e 10 anos e apenas 10% iniciaram suas atividades há menos de 5 anos.

Um dos objetivos da pesquisa foi o de identificar a área e o foco de atuação das empresas, respectivamente. As áreas indicadas foram:

- a) venda;
- b) locação comercial;

- c) locação residencial; e
- d) locação para temporada.

Todas as empresas entrevistadas afirmaram atuar em pelo menos duas áreas. Os setores de venda e de locação comercial são os que possuem maior abrangência nas imobiliárias do Centro de Florianópolis, como mostra a Figura 22.

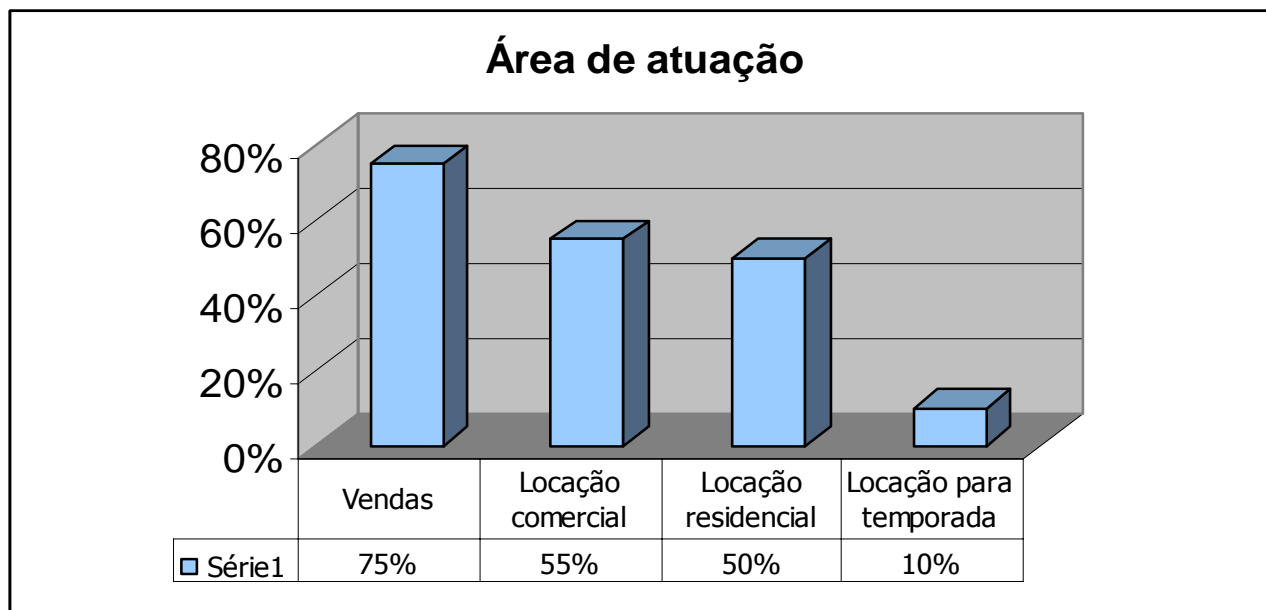


Figura 22: Área de atuação das imobiliárias do Centro de Florianópolis
Fonte: Dados da pesquisa realizada no período de 5/08/05 a 5/10/05

O setor de vendas está presente em 75% das imobiliárias entrevistadas, a locação comercial em 55% e a locação residencial em 50% delas. A locação por temporada é a única modalidade que não está muito presente nas empresas do Centro. Ela é praticada em apenas 20% delas e não é o foco de nenhuma das entrevistadas, como se verá na sequência.

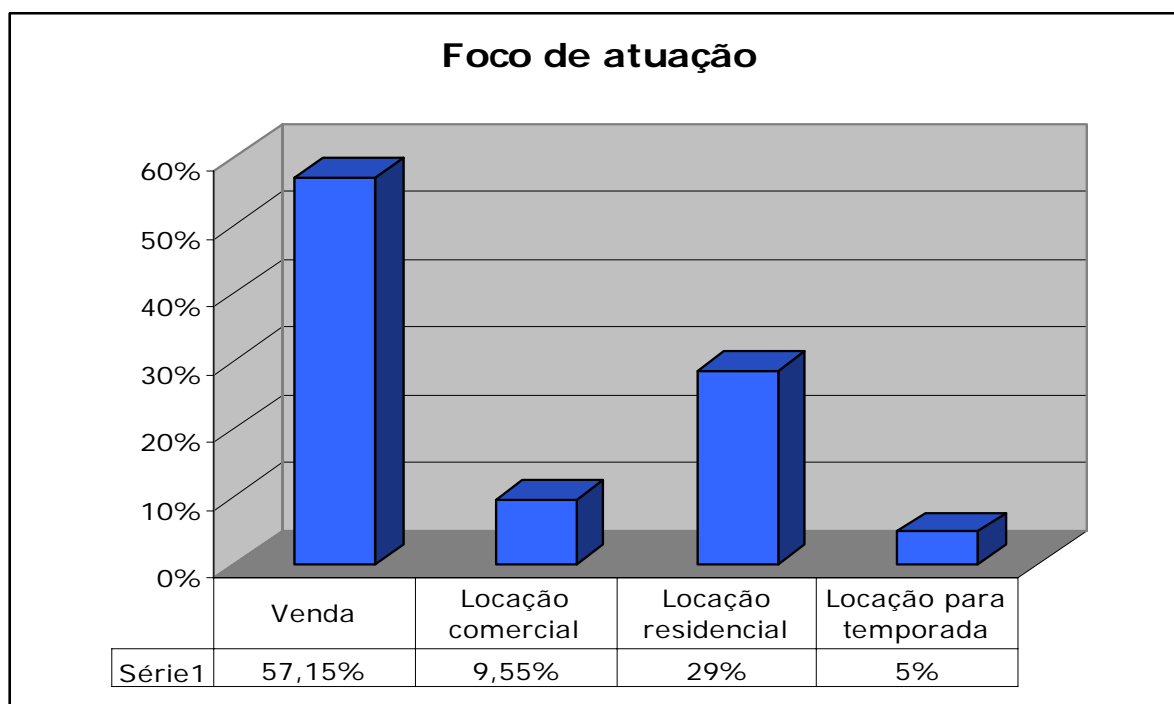


Figura 23: Foco de atuação das imobiliárias do Centro de Florianópolis

Fonte: Dados da pesquisa realizada no período de 5/08/05 a 5/10/05

Apesar de a locação comercial ser praticada por boa parte das imobiliárias, ela é o foco de apenas 9,55% delas. A locação residencial é o foco de 29% das empresas.

Como se pode ver, as vendas são o foco de atuação de 57,15% das imobiliárias que atuam no Centro da cidade. Em consequência disso, a formação de redes é muito importante neste segmento. É muito comum uma imobiliária ter o cliente e outra ter o imóvel que ele almeja, o que resulta em uma venda conjunta. Esse tipo de parceria é comum entre imobiliárias quando os corretores são amigos, mas isso poderia ser ainda mais rotineiro se a relação entre corretores não fosse tão pautada pela desconfiança.

4.4.2 Ferramentas utilizadas pelas imobiliárias

O segundo módulo do questionário foi o mais extenso e tratou das ferramentas usadas pelas empresas para se comunicar com seus clientes. Os resultados das questões, que vão do número 4 ao 12, são apresentados a seguir por meio de gráficos e tabelas.

A questão de número 4 foi feita com o objetivo de identificar quais são as ferramentas de comunicação que a empresa usa para se promover. Foram admitidas resposta múltiplas que são representadas na seqüência.

FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO	
Classificados	95%
Internet	85%
Placas de aluguel e vendas	70%
Promoção de eventos: eventos culturais e em shoppings	15%
Outro: folders	10%
Participação em feiras e salões	10%
TV	5%
Rádio	5%

Tabela 3: Ferramentas de comunicação das imobiliárias do Centro de Florianópolis
Fonte: Dados da pesquisa realizada no período de 5/08/05 a 5/10/05

O anúncio nos classificados continua sendo a ferramenta mais usada para se divulgaram imóveis, apesar de a Internet já ter ocupado um bom espaço na comunicação dessas empresas. Mídias mais caras, como TV e rádio, ainda são pouco utilizadas, diferentemente das placas de aluguel e venda, que são uma forma de comunicação barata e eficaz.

Outra preocupação, foi a de conhecer se a empresa costuma disponibilizar um corretor para acompanhar os clientes na visita de um imóvel.

Dos entrevistados, 50% disseram que sempre disponibilizam um corretor para acompanhar os clientes na visita de um imóvel. Outros 15% disseram que não disponibilizam. Afirmaram acompanhar o cliente somente na venda, 30% dos entrevistados e 5% responderam que só acompanham clientes especiais.

Os motivos que levaram um cliente a escolher a empresa também foram objeto de investigação.

Na pergunta para este fim, os entrevistados estavam livres para escolher mais de uma questão, e foi pedido que se enumerassem os itens por ordem de importância (ver Apêndice B). Para tabular os dados, foram atribuídos valores para os números de 1 a 7

(onde o 1 era o mais alto e o 7 o mais baixo), para se averiguar qual das afirmações receberia a maior pontuação.

O resultado é apresentado na Tabela 4.

MOTIVOS QUE LEVAM O CLIENTE A ESCOLHER SUA EMPRESA	
A imagem de credibilidade da empresa no mercado	73,8%
Serviço prestado pelos atendentes e corretores	50,0%
Variedade da carteira de imóveis	46,8%
Qualidade da carteira de imóveis	40,5%
Preços praticados em relação à concorrência	33,3%
Facilidade de acesso aos gerentes	22,2%
Outro: ter um diferencial	13,5%

Tabela 4: Motivos que levam o cliente a escolher a imobiliária

Fonte: Dados da pesquisa realizada no período de 5/08/05 a 5/10/05

Por ser um mercado que possui uma imagem discutível e nem sempre positiva quando o assunto é credibilidade, este é o item que as empresas mais prezam. O atendimento é o fator que mais recebe críticas nesta área, depois da credibilidade, e é também o segundo item que mais preocupa as imobiliárias.

Para uma boa parte dos entrevistados, ter variedade e qualidade na carteira de imóveis é importante para atrair clientes.

No item “Outro”, as respostas foram sempre as mesmas: ter um diferencial. Segundo esses entrevistados, o seu diferencial seria algo como trabalhar com poupança-caução ou ter processos ágeis para a entrega do imóvel na locação.

Os empresários foram indagados acerca do tipo de informações armazenadas que suas empresas possuem sobre clientes.

A questão formulada para obter estes dados, apresentava os seguintes itens de escolha:

- a) apenas as de um cadastro básico (nome, CPF, RG, endereço, telefone, profissão);
- b) cadastro detalhado (gostos, preferências e outras informações); e
- c) informações sobre relacionamento com o cliente (quantas vezes ligou ou quantas vezes esteve pessoalmente na empresa, etc.).

A Figura 24 mostra que apenas 25% das imobiliárias do Centro de Florianópolis possuem um banco de dados detalhado sobre seus clientes.

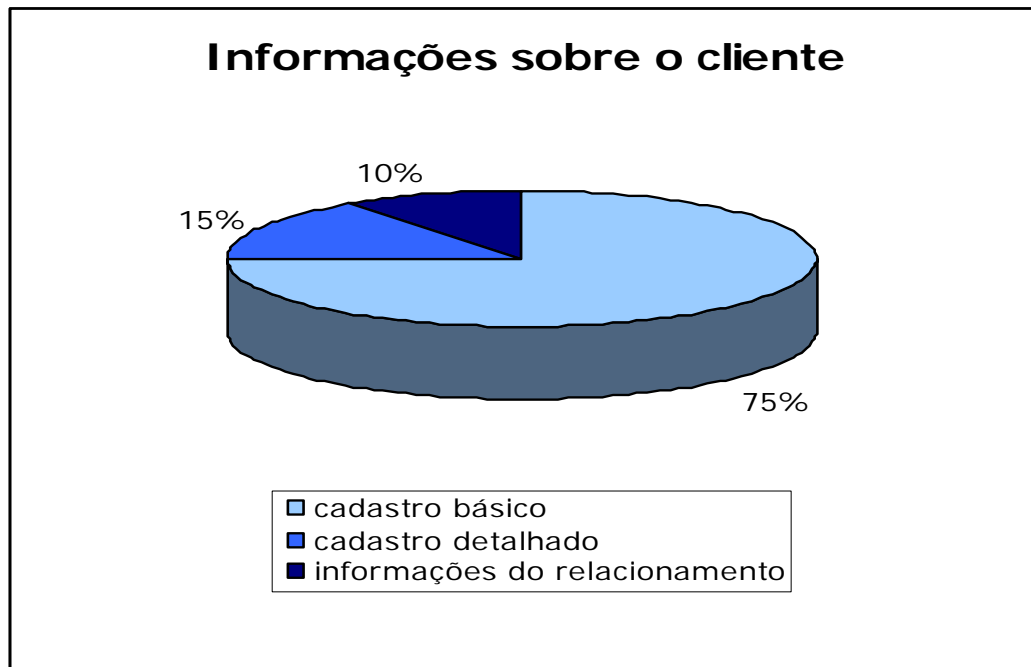


Figura 24: Informações sobre o cliente

Fonte: Dados da pesquisa realizada no período de 5/08/05 a 5/10/05

A utilização das informações que a empresa possui sobre os clientes foi questionada.

Neste item, era possível escolher mais de uma opção entre as alternativas apresentadas:

- a) possui um banco de dados apenas para as operações de rotina da empresa (cheçar cadastro, enviar documentos, entrar em contato quando necessário);
- b) envia informações sobre novos negócios (lançamentos e oportunidades);
- c) escolhe o melhor canal para contatar o cliente (e-mail, fone, fax, mala-direta); e
- d) para personalizar ações de marketing e promoções para clientes específicos.

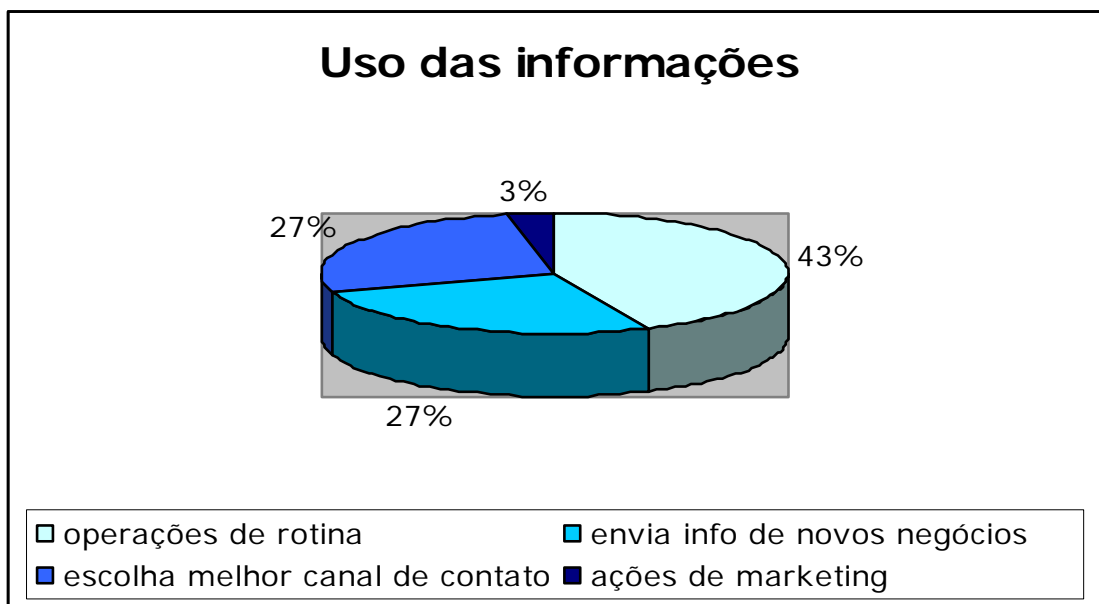


Figura 25: Uso das informações

Fonte: Dados da pesquisa realizada no período de 5/08/05 a 5/10/05

Com as informações apresentadas na Figura 25, fica claramente visível que ainda são poucos os que praticam o marketing de relacionamento no mercado imobiliário de Florianópolis. O índice de imobiliárias que utilizam as informações sobre os clientes em ações de marketing é extremamente baixo (apenas 3%). A grande maioria das empresas só se utiliza do cadastro de clientes para operações de rotina.

As empresas foram questionadas sobre a forma como conseguem determinar quais são seus clientes mais lucrativos e os menos lucrativos.

Os entrevistados, na razão de 60%, disseram que sabem determinar quem são os seus clientes mais e menos lucrativos. Quando perguntados como eles fazem isso, a maioria respondeu que consegue determinar quem são os mais lucrativos pelo perfil, do cliente como os proprietários que possuem mais de um imóvel, no caso da locação, ou aqueles que desejam comprar imóveis de alto padrão.

É interessante observar que apenas um dos entrevistados mencionou que os clientes mais lucrativos são seus clientes fiéis.

As empresas, ao serem questionadas se fazem tipo de distinção no serviço prestado para cada um deles, responderam da seguinte forma:

Dos entrevistados, 80% disseram que não fazem distinção no serviço prestado para os clientes mais lucrativos. Entre os 20% que afirmam fazer esta distinção no

serviço, todos declaram ser o atendimento personalizado a arma para prestar um serviço diferenciado, embora apenas uma imobiliária tenha elencado com clareza as medidas tomadas pela empresa.

Perguntadas se oferecem vantagens para os melhores clientes, as empresas foram expostas às seguintes opções de escolha:

- a) sim, muitas vantagens;
- b) sim, algumas vantagens;
- c) poucas vantagens; e
- d) nenhuma vantagem.

As respostas dadas pelos empresários a esta questão foram as seguintes.

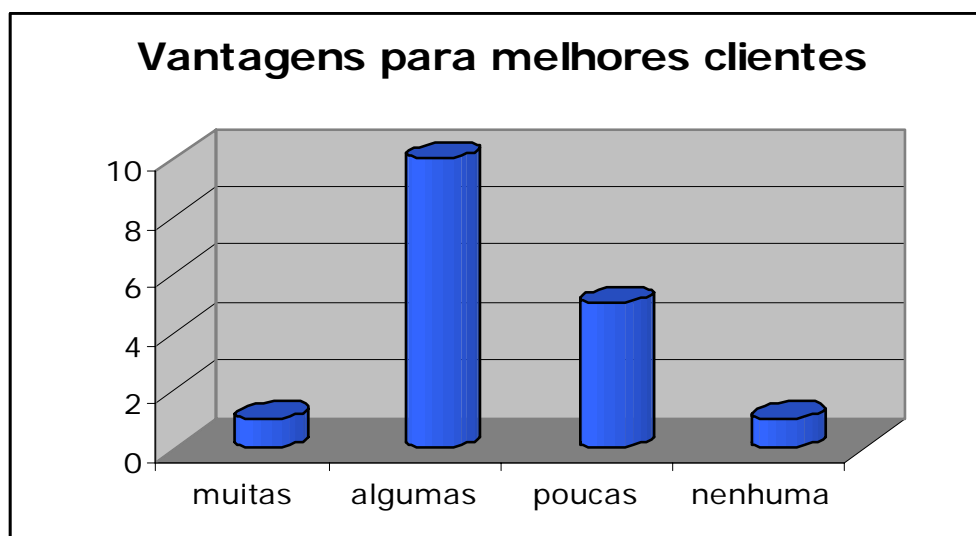


Figura 26: Vantagens para melhores clientes

Fonte: Dados da pesquisa realizada no período de 5/08/05 a 5/10/05

Na grande maioria dos casos, as vantagens oferecidas aos clientes das imobiliárias do Centro de Florianópolis são relativas a preço, como descontos nas vendas, cobrança de taxas menores na locação e isenção de multas.

Outra vantagem que várias imobiliárias afirmam que oferecem aos seus clientes é a preferência nos negócios. Mas assim como na questão 10, apenas uma imobiliária apresentava estratégias claras e bem definidas para dar benefícios aos seus melhores clientes.

4.4.3 Visão do empresário sobre o marketing de relacionamento

Os empresários ao serem indagados se já tinham ouvido falar em marketing de relacionamento, declararam na sua totalidade ter ouvido falar sobre o assunto. No entanto, 40% afirmaram que, apesar de ter ouvido falar, não possuem muito conhecimento sobre o assunto.

Aprofundando a questão formulada, tendo argumentado que já tinha conhecimento do que significa, perguntou-se se pratica o marketing de relacionamento na sua empresa e o que faz neste sentido.

Nesta questão, 50% dos entrevistados asseguraram que praticam marketing de relacionamento nas suas empresas. Dos que afirmaram que não praticam, 33% garantiram que gostariam.

Quarenta por cento dos entrevistados que deram uma resposta afirmativa diz que pratica o marketing de relacionamento através do bom atendimento. O pós-venda é usado por algumas empresas como forma de oferecer boas oportunidades de negócios ou para mandar cartões em datas festivas.

Há ainda os que afirmaram (33%) praticar marketing de relacionamento ao se aperfeiçoar participando de treinamentos, palestras e cuidando de seu marketing pessoal, o que denota certa confusão no entendimento do que seja realmente o marketing de relacionamento.

Foi perguntado ainda se o empresário acredita nas ações de marketing de relacionamento com clientes.

AS AÇÕES DE MARKETING DE RELACIONAMENTO	
São eficientes e trazem resultados	65%
Nunca pensei no assunto	30%
Não se aplicam ao mercado imobiliário de Florianópolis	5%
Não trazem retorno para a empresa	0%
São eficientes mas possuem custo elevado	0%

Tabela 5: As ações de marketing de relacionamento

Fonte: Dados da pesquisa realizada no período de 5/08/05 a 5/10/05

Nesta questão, o que mais impressiona é o fato de 30% dos entrevistados não terem uma opinião formada sobre o assunto. Vale lembrar que o foco desta dissertação eram os administradores das imobiliárias.

Pedi-se para que o entrevistado apresentasse uma definição de marketing de relacionamento.

De modo geral, a resposta a esta questão é positiva na medida em que 60% entendem que o marketing de relacionamento é feito de parcerias duradouras. O que ainda precisa ser trabalhado é o fato de 35% acreditarem que resolver problemas, ou melhor, “apagar incêndios” seja a filosofia desta prática do marketing.

MARKETING DE RELACIONAMENTO É	
Manter um relacionamento de parceria duradouro com o cliente	60%
Agilidade na solução de problemas do cliente	35%
Transparência e qualidade no atendimento	30%
Manter um contato permanente com o cliente	30%
Oferecer benefícios aos melhores clientes	10%

Tabela 6: Marketing de relacionamento é

Fonte: Dados da pesquisa realizada no período de 5/08/05 a 5/10/05

A verdade é que, apesar de 50% dos entrevistados afirmarem que praticam o marketing de relacionamento em suas empresas, as respostas sobre quais são suas estratégias não parecem muito coerentes com o marketing de relacionamento apresentado na revisão de literatura desta dissertação. Falta consistência na hora de explicar as ações aplicadas, e todas as respostas estão muito ligadas a valores. Há alguns que chegam até a confundir marketing de relacionamento com marketing pessoal.

Em um número considerável de questões a resposta “clientes que procuram imóveis de alto padrão” estava ligada aos clientes mais rentáveis. O fato é que imóveis de alto padrão rendem comissões de alto valor para a empresa, mas também costumam tomar vários meses de trabalho de um corretor. Em nenhum momento foi considerada a repetição de compra, que certamente deve ser mais lucrativa para a empresa do que uma única venda.

No setor de locação, a questão dos clientes mais rentáveis parece estar mais clara. São considerados os melhores clientes os proprietários que possuem o maior

número de imóveis disponíveis para a locação. No entanto, os inquilinos foram completamente esquecidos nas respostas. Assim como acontece no dia-a-dia, locatários possuem pouco ou nenhum prestígio na grande maioria das empresas. Vale lembrar que são eles que pagam o aluguel. E há aqueles inquilinos que alugam mais de um imóvel (um comercial e outro residencial) e tampouco são considerados clientes rentáveis.

4.5 Contribuições: Proposta de Implantação de Marketing de Relacionamento para o Mercado Imobiliário de Florianópolis

As principais barreiras a serem ultrapassadas para a implantação de um programa de marketing de relacionamento vêm de dentro da própria empresa. Para começar a discussão, até há pouco tempo, o marketing era entendido como um conjunto de vários truques para iludir o cliente, persuadindo-o a comprar os produtos de determinada empresa.

O marketing de relacionamento não é um setor dentro da empresa, ele deve ser visto como uma forma de fazer negócios que não está restrita a um departamento. Todos dentro da empresa devem ter esta consciência, desde a moça do cafezinho até o diretor. De acordo com Peters (apud MCKENNA, 1992, p. 45), “ouvir os consumidores tem que ser do interesse de todos”. Mas para que isso aconteça as pessoas precisam entender o que é realmente marketing de relacionamento.

Gordon (1999, p. 113) afirma que os desafios que se enfrentam ao demonstrar a viabilidade de implantação de um programa de marketing de relacionamento em uma empresa são os seguintes:

- a) persuadir gerentes sobre o mérito do marketing de relacionamento e de todos os investimentos e ações associadas;
- b) planejar o programa incluindo a “consciência de onde começar, para onde ir e como saber quando estiver concluído”;
- c) prever o estado final e os investimentos e ações necessárias para alcançar esta condição;
- d) descobrir melhores exemplos como referência para se orientar;
- e) identificar os clientes sobre os quais se concentrar e saber como se tornar mais relevante para eles;
- f) entender como alinhar a cadeia de relacionamentos; e

g) demonstrar a viabilidade do conceito de marketing de relacionamento.

Não basta a implantação de tecnologia. Antes, é necessário dotar a empresa de estratégias e processos sistematizados que preparem suas rotinas e, principalmente, sua cultura para o estabelecimento, desenvolvimento e manutenção deste relacionamento. Mckenna (1992) acredita que as administrações devem começar a pensar em como criar experiências de relações positivas com seus vendedores, fornecedores, telefonistas, pessoal de serviços e suporte, consultores externos – e todos os outros que têm contato com os clientes.

É preciso pensar nos colaboradores como meios de comunicação. “Em muitos setores, o serviço ao cliente excelente é crítico à sobrevivência” (BAND, 1997, p. 26). O ramo imobiliário, certamente, é um destes mercados.

No entanto, no que tange à qualidade dos serviços prestados, apesar de todo o esforço despendido pelos profissionais do ramo imobiliário de Florianópolis para fazer o que está a seu alcance, sempre é possível melhorar. Ainda se percebe uma grande carência de treinamentos e cursos de formação para aqueles que atuam tanto no setor de locação quanto no de vendas.

Almeida (2000, p. 17) destaca alguns erros freqüentes de marketing no setor de vendas no mercado imobiliário:

- a) ensine seus corretores que o homem pode pagar o imóvel, mas é a mulher quem realmente toma a decisão de compra; não subestime a opinião feminina no plantão de vendas;
- b) se a intenção é montar um plantão de vendas para atendimento aos “sábados, domingos e feriados”, esteja certo de que sua equipe está disposta a trabalhar e está contente com o que faz; não tem nada pior para um cliente do que ser atendido por alguém que está infeliz no trabalho (esta é a forma mais fácil de espantar a clientela); e
- c) divulgue datas e previsões de entrega do imóvel somente quando isso é um fator de absoluta precisão.

Além das vendas, uma imobiliária é muito importante também nas relações de inquilinato, pois ela é uma terceira pessoa que enxerga as coisas de um outro prisma e pode buscar um acordo com mais tranquilidade e equilíbrio.

Desse modo, percebe-se o valor de se manter um bom relacionamento no segmento imobiliário.

Para Bogmann (2002, p. 26), marketing de relacionamento é como a empresa:

- a) achou o cliente;
- b) passou a conhecê-lo;
- c) mantém-se em contato com o cliente;
- d) tenta assegurar que o cliente obtenha aquilo que quer; e
- e) verifica se o cliente está obtendo o que foi prometido.

Este conceito de Bogmann, que a princípio parece simples, é justamente o que está faltando no mercado imobiliário de Florianópolis. No mercado em questão, as relações vão, no máximo, até a segunda etapa proposta pelo autor, que é “conhecer o cliente”. Como se pôde observar nas questões 7 e 8 da pesquisa (seção 4.2.2), as informações que se têm sobre o cliente não costumam passar de um cadastro básico. E a verdade é que a grande maioria das empresas deste mercado ainda concentra todos os seus esforços apenas no item “achar o cliente”.

Por apresentar esta definição clara acerca do marketing de relacionamento, o enunciado de Bogmann serve como ponto de partida para as ações sugeridas às empresas do mercado imobiliário de Florianópolis.

4.5.1 Proposta de ações

Com o intuito de aprimorar os relacionamentos do ramo imobiliário de Florianópolis, está sendo proposto um conjunto de ações, baseadas nas carências diagnosticadas com a pesquisa e na observação do mercado.

As ações sugeridas a seguir estão embasadas na literatura relacionada ao tema. Foram escolhidas ações específicas – e pode-se dizer até urgentes – com o objetivo de introduzir o marketing de relacionamento o quanto antes neste mercado.

a) Recrutar as pessoas certas e saber valorizá-las

Nos serviços de alto contato, tende-se a lembrar melhor do papel desempenhado pelo pessoal de frente do que qualquer outro item da operação. Em muitos aspectos, essas pessoas são o serviço (LOVELOCK; WRIGHT, 2002). É uma característica básica do ramo imobiliário, em que atendentes de locação e corretores ficam em contato direto com o cliente quase 100% do tempo em que o serviço está sendo prestado.

O pessoal da linha de frente representa a empresa, por isso essas pessoas devem apresentar algumas características específicas. Lovelock e Wright (2002) listam algumas: habilidade para lidar com outras pessoas, aparência e apresentação pessoal, conhecimento do produto/serviço e capacidade de venda. Reichheld (1996, p. 341) afirma que “as líderes em lealdade importam-se profundamente com a qualidade das pessoas que escolhem como parceiras”.

No mercado imobiliário a rotatividade de funcionários é muito grande, até porque em boa parte das imobiliárias eles não possuem nem vínculo empregatício; trabalham como autônomos.

Como se sabe o corretor pode fazer uma venda e ganhar muito bem em um mês e passar outros três meses sem receber nada. Na maioria das vezes, quando o dinheiro chega, é para pagar as dívidas contraídas nos meses em que não se fez uma única venda. Como essas pessoas precisam sustentar suas famílias, aumentam os casos de deslealdade à empresa.

Segundo Reichheld (1996), é impossível manter um cliente leal sem uma base de funcionários leais. Para o autor, muitas empresas sabem quanto seus funcionários custam, mas não sabem quanto valem. Para Drucker (apud REICHHELD, 1996), hoje, todas as organizações dizem rotineiramente: “As pessoas são o nosso maior ativo”, contudo poucas praticam o que pregam, e muito menos acreditam verdadeiramente nisso.

b) Fazer um banco de dados detalhado sobre os clientes – e utilizá-lo

Para Bogmann (2002, p. 83), o banco de dados não é um simples programa de endereços e telefones. É um instrumento bem mais completo, que permite conhecer e classificar o cliente de forma a melhor orientar o marketing de relacionamento. Band

(1997, p. 166) afirma que os bancos de dados podem ajudar a empresa a estreitar relações com clientes através de programas de “pós-marketing”. Se a empresa conhece o cliente, sempre pode oferecer promoções e descontos de acordo com suas preferências.

Não existem mais segmentos de mercado, apenas clientes individuais (GORDON, 1999). E é preciso conhecê-los.

Nesse ponto, empresas menores têm vantagem no atendimento sobre empresas maiores, porque é muito mais fácil fazer um banco de dados completo em uma empresa em que cada cliente é chamado pelo primeiro nome, em que os funcionários efetivamente conhecem seus clientes. Boa parte das empresas do Centro de Florianópolis são organizações de pequeno a médio porte.

Segundo Bogmann (2002, p. 71), a empresa pode usar o banco de dados para:

- a) prospecção de novos clientes: trabalhar o banco de dados para adquirir novos clientes para a carteira atual;
- b) prospecção de ex-clientes: trabalhar o banco para tentar recuperar os ex-clientes;
- c) controle de processos: criação de procedimentos para controlar as rotinas dos processos estabelecidos; e
- d) ações de marketing: ações de pré-venda, pós-venda, suporte ao clientes, etc.

Outro ponto interessante para se trabalhar no pós-venda diz respeito à indicação de serviços. Muitas vezes clientes pedem às imobiliárias sugestões de serviços, como pedreiros e transportadoras (ver letra e), por não conhecerem muito bem a cidade. De modo geral, os atendentes costumam fornecer essas indicações, mas dificilmente têm o hábito de ligar para o cliente depois, para saber se ele gostou do serviço e perguntar se deve ou não continuar indicando o fornecedor para outras pessoas.

Como se vê, o banco de dados pode se transformar em uma grande vantagem competitiva se for utilizado de forma inteligente.

c) Ouvir os clientes e agir rapidamente

De acordo com Bee (2002, p. 32) “nós aprendemos a falar e a escrever, mas ninguém nos ensina a ouvir”. No mundo da corretagem essa máxima é quase uma verdade absoluta. O talento dos corretores para se expressar e vender o seu produto é

grande, mas na hora de ouvir o que o cliente tem a dizer a coisa já muda de figura. Nos questionários foi possível constatar isso de forma bem explícita. Em todos os momentos em que o pós-venda foi mencionado como ferramenta de comunicação, sempre foi dito que era utilizado para oferecer novos negócios, nunca para ouvir a opinião do cliente.

Bogmann (2002, p. 60) acredita que devemos incentivar o cliente a reclamar; afinal, é a partir dele que poderemos saber sua real expectativa em relação à nossa empresa, ao nosso produto e ao nosso comportamento.

Berry (1996) sugere algumas abordagens úteis para ouvir o cliente:

- a) levantamentos transacionais: avaliar a satisfação do cliente que acabou de realizar uma transação de serviço com a empresa;
- b) disfarçar-se de clientes: feitas por pesquisadores contratados;
- c) avaliações de serviços: consiste em visitas periódicas a clientes; e
- d) relatório de campo dos funcionários: muitas empresas deixam de conhecer o que o pessoal em contato com os clientes está aprendendo sobre os clientes em razão de não existir uma forma sistemática de obtenção e compartilhamento das informações.

Ações mais comuns, como uma simples caixa de sugestões, são ferramentas fáceis de implantar e também podem surtir bons resultados. O importante é criar um canal para ouvir o cliente, porque, além de a imobiliária obter o *feedback* para melhorar os seus serviços, o cliente ainda fica mais satisfeito por estar sendo ouvido.

Lovelock e Wright (2002) acreditam que a captação de *feedback* do cliente por meio de reclamações, sugestões e cumprimentos é uma maneira de aumentar a sua satisfação. Para os autores, esta é uma excelente oportunidade para entrar nos corações e mentes dos clientes. Na pior das hipóteses, aqueles que reclamam estão indicando que desejam continuar sua relação com a empresa, mas também estão sinalizando que nem tudo está bem e que eles esperam que a empresa faça as coisas direito (LOVELOCK; WRIGHT, 2002).

No entanto, não adianta apenas ouvir, é preciso agir. Band (1997, p. 29) diz que os clientes têm as seguintes expectativas em relação às suas reclamações:

- a) receber resposta para seus telefonemas quando essas respostas são prometidas;
- b) receber uma explicação de como um problema ocorreu;
- c) ser informados dos números telefônicos corretos para obter informações sobre a empresa;
- d) ser contactados prontamente quando um problema é resolvido;

- e) poder falar com alguém que tenha autoridade;
- f) ser informados de quanto tempo levará para resolver um problema;
- g) ser tratados como pessoas, e não como números de contas; e
- h) receber relatórios de andamento se um problema não puder ser resolvido imediatamente.

De acordo com LeBoeuf (apud BOGMANN, 2002), seja boa ou má, os clientes têm sempre uma opinião a respeito da qualidade do atendimento que é oferecido. Por isso a coleta, a reunião e a avaliação dessas opiniões, em bases regulares, fornecem as informações cruciais de que se necessita para mantê-los comprando, se multiplicando e voltando.

d) Comunicar de forma correta

Muitas empresas de serviço entendem o valor de uma consistência verbal e visual nos seus representantes. Dois representantes de uma empresa de serviços, com igual conhecimento, podem inspirar reações totalmente diferentes em um cliente e produzir um resultado de vendas diferente unicamente por conta de suas habilidades verbais (SHOSTACK, 1998, p. 193). Shostack (1998) acredita que, para muitos serviços, um blazer ou até mesmo um simples broche é suficiente para estabelecer uma consistência visual. O autor acentua que, “na gestão de serviços, os componentes para o sucesso podem ser descritos como detalhes, detalhes, detalhes” (SHOSTACK, 1998, p. 194).

Segundo Leonard e Straus (2000, p. 116), a informação deve ser transmitida na “linguagem” preferida do destinatário para que seja de fato recebida. As autoras falam que, em se tratando de clareza de comunicação, não devemos tratar as pessoas de modo como queremos ser tratados. Devemos adaptar o processo de comunicação ao receptor e não ao emissor, pois em ambientes onde prevalece a diversidade cognitiva a mensagem enviada não é necessariamente a mensagem recebida.

Bee (2002, p. 27) ressalta que a mensagem é transmitida por meio de:

- a) **o que** dizemos, isto é, as palavras que usamos – 7%;
- b) **como** dizemos, isto é, o uso da voz em termos de tom, volume, ritmo – 38%; e

c) nossa **linguagem corporal** – 55%.

Para o autor, a maioria supõe que as palavras são a parte mais importante de nossa comunicação, mas o contato visual desempenha um papel importante. Bee afirma ainda que sorrir é uma forma surpreendentemente eficaz de iniciar e manter uma comunicação. E muitas vezes é isso que falta, um sorriso, um cumprimento ou um gesto amigável quando o cliente entra no escritório da empresa ou no plantão de vendas.

e) Atender bem o cliente não significa apenas tratar bem

A melhor forma de compreender o que o atendimento ao cliente significa para você é pensar em suas experiências como clientes (BEE, 2002, p. 18).

Deve-se utilizar o atendimento para se aumentar o valor percebido. No entanto, atendimento é diferente de tratamento. No atendimento existem componentes comportamentais e estruturais (REICHHELD, 1996).

Para entender melhor a diferença entre os termos, a definição para as duas palavras foi buscada no dicionário:

- a) **tratar**: “agir bem ou mal com alguém” (HOUAISS, 1980); e
- b) **atender**: “acolher com atenção, ouvir atentamente; receber em audiência” (HOUAISS, 1980).

Conforme Reichheld (1996, p. 346), atender bem deve ser um compromisso para a empresa, uma questão de honra. A partir daí a lealdade virá como consequência. Não é oferecendo cafezinho que você vai conseguir fazer que um cliente compre um imóvel. Para fechar um negócio no segmento imobiliário a coisa é bem mais complexa. Portanto, é preciso se cercar de todos os pré-requisitos necessários para fazer a venda, como ter todas as informações sobre o produto bem à mão.

Grönroos (1998, p. 84) afirma que, freqüentemente, consumidores são vistos como números. Quando alguém deixa de ser um cliente, existem outros clientes em potencial para assumir o espaço vazio. Clientes individuais ou organizações são apenas números. Na realidade, é claro que isso não é verdade, mas é como os clientes acabam se sentindo.

O cliente quer ser atendido pelo nome, ele quer sentir a ligação e a familiaridade que se tem com os funcionários de uma pequena empresa. O cliente quer a proximidade que só costuma haver nas pequenas organizações, onde os clientes são tratados como reis, até porque não há muitos outros para se atender, o que facilita bastante o processo. Herbert Kelleher (apud BAND 1997, p. 25), presidente da Southwest Airlines, diz: “Quanto maior a empresa fica, mais quero que meus funcionários pensem e ajam como funcionários de uma pequena empresa”.

Pode-se fazer o cliente se sentir importante com gestos ocasionais, como, por exemplo, dar-lhe boas-vindas calorosas, agradecer, fazer um acompanhamento gratuito durante as primeiras 24 horas – todas essas coisas que chamamos técnicas de serviço ao cliente podem ser utilizadas para relembrar a um cliente de que é alguém importante para a empresa e o negócio dela (BECKWITH, 2001).

No caso do ramo imobiliário, seria interessante sempre oferecer aos clientes todas as informações que eles necessitam para se instalar nos seus novos imóveis. Como os listados na seqüência:

- a) informações sobre Junta Comercial;
- b) empresas de recursos humanos: para procurar emprego (no caso de pessoas que alugam/compram imóvel residencial) e para contratar funcionários (para clientes de imóveis comerciais);
- c) endereços de cartórios e bancos;
- d) transportadoras para mudanças;
- e) serviços de reforma em geral;
- f) informações sobre transporte: (para se deslocar dentro da cidade);
- g) lista de escolas e universidades (quais são, onde se localizam e o que oferecem); e
- h) comércio e serviços do bairro onde vai morar (clínicas e hospitais, supermercados e padarias, escolas, academias, salão de beleza, etc.).

Ter um banco de dados bem provido, organizado e à disposição do cliente, é uma boa maneira de conquistá-lo.

f) Concentrar esforços nos melhores clientes

O economista italiano Vilfredo Pareto observou que na Itália do século 19, 20% da população era proprietária de 80% das terras. Pareto encontrou a mesma distribuição em outros processos econômicos e naturais e formulou a Lei 80/20 (PARETO apud ULTSCH, 2005). Duas das ocasiões em que a Lei de Pareto é aplicável são as seguintes:

- a) 20% dos consumidores geram 80% dos lucros; e
- b) 20% dos produtos são responsáveis por 80% dos lucros.

Portanto, segundo Pareto, 20% dos clientes de venda ou locação de uma imobiliária geram 80% dos lucros, como visualizado na Figura 27.

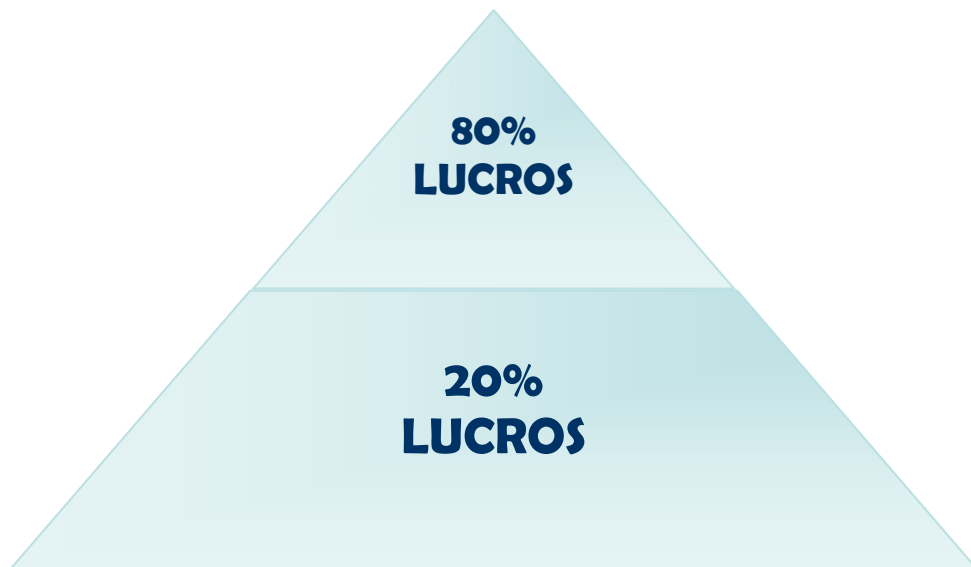


Figura 27: Lei de Pareto
Fonte: Adaptado de Ultsch (2005)

Em função disso, Peppers e Rogers (1995) acreditam que, para haver um relacionamento, as empresas devem se preparar para tratar de um modo diferente cada um dos seus clientes.

Kotler (1996, p. 57) diz que existem cinco níveis de relacionamento com os clientes:

- a) básico: o vendedor vende o produto/serviço, mas não contata o cliente novamente;
- b) reativo: o vendedor vendo o produto e estimula o cliente a procurá-lo se tiver alguma dúvida ou reclamação;

- c) responsável: o vendedor telefona para o cliente logo após a venda para checar se o produto está atendendo às suas expectativas. Também solicita sugestões de melhoria do produto/serviço;
- d) proativo: o vendedor telefona para o cliente de vez em quando para informar sobre melhores usos do produto ou a utilidade de novos produtos; e
- e) parceria: a empresa trabalha continuamente com o cliente para descobrir maneiras de ele economizar ou ajudá-lo a usar melhor o produto.

Segundo o autor, a maioria das empresas trabalha com o marketing básico, ou no máximo o reativo, criando um serviço de atendimento ao consumidor. Até porque custa caro telefonar para todos os clientes, especialmente em grandes empresas. Por isso, deve-se definir quais são os melhores clientes para trabalhar em parceria com estes.

g) Descobrir como e por que o cliente chegou à sua empresa

As imobiliárias devem aprender a encontrar a origem e a motivação das recomendações dos clientes para repetir as melhores práticas.

Reichheld (1996) afirma que os bons corretores conseguem a grande maioria de seus clientes através de recomendações. Os corretores realmente bons se dão ao trabalho de descobrir quem os indicou e depois tentam descobrir – e repetir – o que fizeram para merecer a indicação.

Muitas imobiliárias utilizam várias formas de comunicação, como classificados, placas e internet, mas poucas se preocupam em averiguar qual é o meio de comunicação que traz melhores resultados para a empresa.

O departamento de atendimento ao cliente sempre tentou trabalhar para deixar os clientes satisfeitos quando reclamassem para cativá-los. Mas essa abordagem equivale a fabricar carros ruins e adiar o dia de reconhecer isso fazendo com que o revendedor efetue os consertos. Quando os clientes reclamam, é sinal de um processo avariado em alguns pontos do negócio (GORDON, 1999).

Para Reichheld (1996, p. 217), uma das unidades mais reveladoras das falhas em uma empresa é a deserção de clientes. “Perder um cliente é uma boa oportunidade de buscar as causas básicas de sua partida, revelar práticas da empresa que precisam ser

corrigidas e às vezes conquistar novamente o cliente e restabelecer o relacionamento em bases mais firmes”.

h) Lembrar sempre que clientes são humanos – assim como os atendentes

Um dado básico sobre a rotina de uma imobiliária, fácil de esquecer, é que se está lidando não com representantes abstratos nos dois lados da negociação, mas sim com seres humanos.

Fisher et al. (1994, p. 37) declaram que todos sabem como é difícil lidar com um problema sem que as pessoas se interpretem mal, zanguem-se ou fiquem irritadas e tomem as coisas em termos pessoais. Por isso os autores afirmam a abordagem ideal consiste em comprometer-se com a chegada a uma solução baseada em princípios e não em pressões; em concentrar-se nos méritos do problema, e não no caráter das partes.

Lidar com pessoas não é fácil, ainda mais quando existe uma relação de desconfiança.

Pergunte a qualquer um se é importante ter confiança na pessoa com quem se negocia. A maioria dirá que confiança é fundamental nas negociações. Poucas pessoas percebem que a verdade é o oposto: nós só negociamos porque não confiamos! À medida que a confiança aumenta entre as partes, começa a aumentar, nas mesmas proporções, a abertura. Quanto maior a abertura, maior a confiança. (MARCONDES, 2002, p. 4).

Como já foi dito anteriormente, se administrar um imóvel fosse fácil, os proprietários não deixariam seus imóveis para serem administrados por uma imobiliária. Por isso, Lovelock e Wright (2002) afirmam que dotar funcionários de maior arbítrio (e treiná-los para utilizar seu julgamento) pode capacitá-los a fornecer atendimento superior sem referência a livros de regras ou autoridade superior.

De acordo com Bogmann (2002, p. 40), a idéia que orienta o comprometimento do funcionário é permitir que a energia, a criatividade e o talento de todos contribuam para o progresso da operação e que tudo isso possa fazer aflorar as melhores qualidades do grupo, levando-o a sentir-se melhor em relação a si mesmo e a seu trabalho.

i) Ser parte atuante da nova estratégia

Por fim, a última ação sugerida é que os administradores das imobiliárias sejam parte atuante das práticas de marketing de relacionamento. Thomas Edison, o inventor da lâmpada e de vários outros aparatos, disse certa vez que “o gênio é 1% inspiração e 99% transpiração”. Isso significa que os empresários devem se dedicar ao que está sendo feito para que o programa de marketing de relacionamento tenha sucesso.

Primeiramente, é necessário que se defina uma estratégia forte e clara, porque, conforme Bogmann (2002, p. 123) “Qualquer empresa sem estratégia corre os riscos de se perder e ficar sem rumo, de forma a seguir somente os caprichos de seus clientes”.

Em seguida é preciso por o plano em prática e fazer com que as idéias se concretizem. Berry (1996) destaca que um serviço excelente significa servir. Todos devem estar comprometidos com a nova estratégia, mas isso não quer dizer “apenas os funcionários”. Quando se diz “todos”, o empresário deve entender como “comece por você, dê o exemplo”.

Cultivar bons relacionamentos com clientes é muito mais do que um plano, é uma questão de se criar cultura empresarial, por isso a atuação da alta gerência é tão importante nesse processo. Bogmann (2002, p. 54) ressalta: “Esqueça a atitude distante adotada na cadeira de executivo, arregace as mangas e se misture aos funcionários e clientes. O globo terrestre gira, o mundo se mexe e não é permanecendo em seu cubículo que você identificará os problemas”.

O autor que melhor consegue definir o contexto desta proposta é Shostack (1998), quando afirma que um serviço não aparece ou opera com mágica. Serviços de qualidade funcionam com trabalho duro e isto é responsabilidade e obrigação da gerência, uma responsabilidade que não pode, nem deve ser delegada.

4.5.2 Por Que Implantar esta Proposta

Um autor resumiu muito bem a resposta para esta questão. De acordo com Bee (2002, p. 14), existem alguns motivos pessoais (e até egoístas) para se acreditar na importância de um bom atendimento e um bom relacionamento com clientes:

- a) clientes satisfeitos provocam menos estresse. Para Bee, “são poucos os que, tendo que lidar com um cliente insatisfeito, não conhecem as pressões que tais situações causam”;
- b) clientes satisfeitos tomam menos o nosso tempo. Segundo o autor, “lidar com queixas e problemas pode consumir muito tempo”;
- c) clientes satisfeitos falam de sua satisfação a outras pessoas, o que amplia a boa reputação da empresa;
- d) clientes satisfeitos trazem satisfação ao trabalho e podem ajudar a motivar a equipe;
e
- e) clientes são seres humanos. Por esse motivo devem receber um atendimento atencioso, prestativo e eficiente.

Como foi dito anteriormente, esta proposta tem o intuito de introduzir estas empresas tão carentes em relacionamentos, em tal prática. É claro que, como afirma Levitt (1990, p. 5), o que pode funcionar bem para uma empresa em dada situação pode falhar para outra nessa mesma situação. As razões têm a ver com as capacidades, as histórias, as reputações, os recursos e até as culturas e espíritos das duas organizações. Mas a proposta está feita, embasada nas teorias estudadas e na pesquisa de campo, com o objetivo de trazer sucesso para quem quer que dela se utilize.

A Figura 28 apresenta de forma esquemática o que se almeja alcançar com esta proposta: a coesão e o trabalho em equipe entre os agentes do mercado.

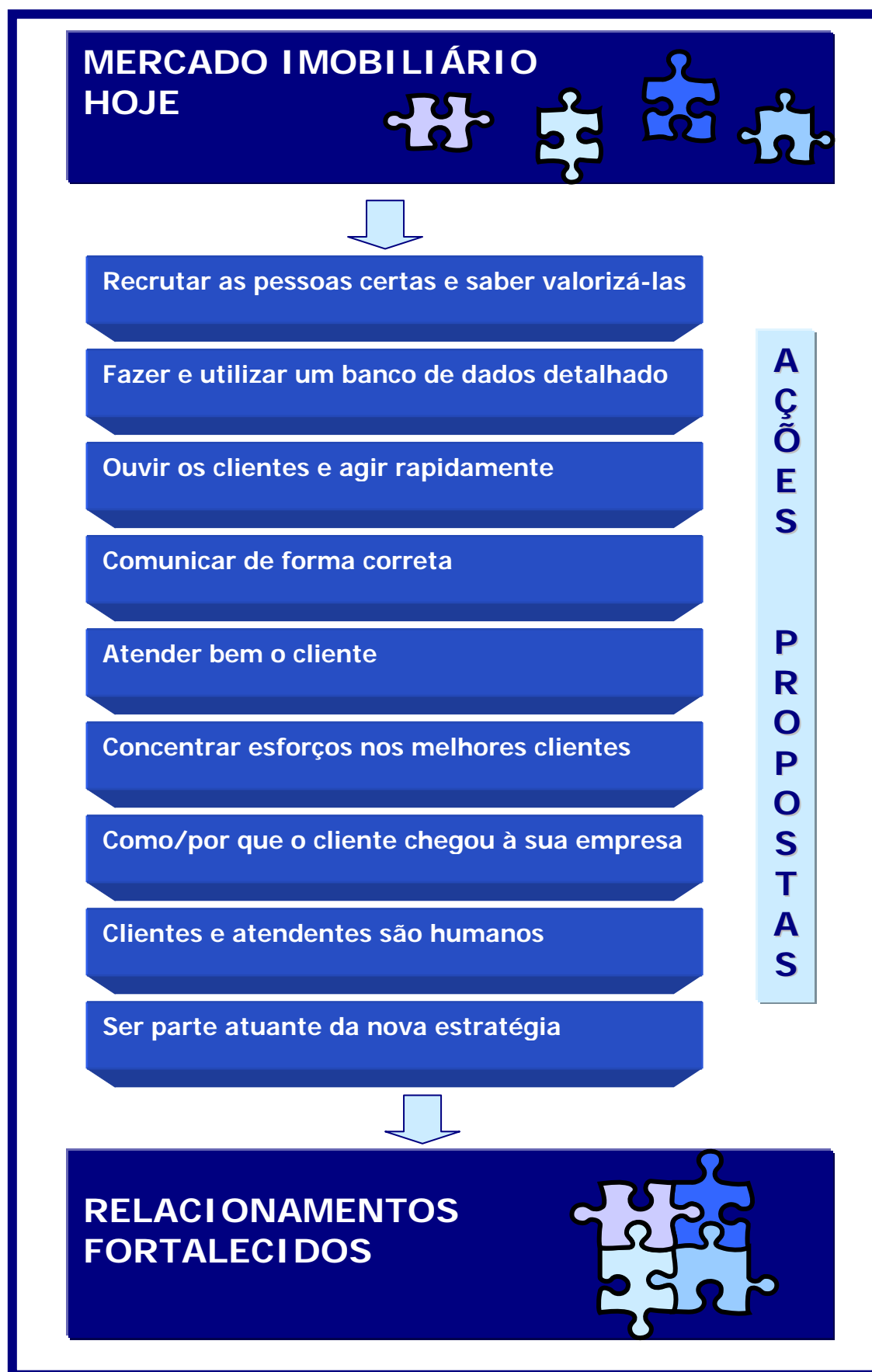


Figura 28: Resultado das ações de marketing de relacionamento

Vale lembrar que o marketing de relacionamento não se resume a essas ações. Os que tiverem interesse em se aprofundar no assunto e profissionalizar suas empresas têm uma longa jornada a cumprir.

O marketing de relacionamento deve ser visto como uma filosofia a ser seguida por toda a organização. Mudar a cultura de uma empresa não é uma tarefa fácil, mas não há dúvidas de que o resultado compensa.

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Pretende-se, neste momento, analisar a contribuição da pesquisa para o Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção na Universidade Federal de Santa Catarina. Também busca-se fazer uma síntese das propostas iniciais da dissertação, demonstrando que seus fins foram alcançados.

5.1 Quanto aos objetivos propostos

No capítulo de conclusão, assinala-se o escopo desta dissertação para averiguar se os propósitos do estudo foram atingidos. Os objetivos específicos são comentados um a um na seqüência.

▪ Descrever a forma de operação de imobiliárias do Centro de Florianópolis

É imprescindível que se conheça o grupo em estudo – suas rotinas, operações e tipos de serviços prestados – para que se possa contribuir para o progresso dele.

Neste caso específico, almeja-se o desenvolvimento da prática do marketing de relacionamento. Por este motivo, inicialmente o mercado imobiliário é descrito em linhas gerais (2.6 O mercado imobiliário). Este ponto discorre sobre o bem imóvel e a corretagem. A questão que aborda o assunto “mercado imobiliário no Brasil” (2.6.3), bem como sua continuação, faz uma introdução à forma de operação das imobiliárias no país, pois trata da locação de imóveis, dos tipos de locação e da venda de imóveis.

No entanto, o assunto se aprofunda verdadeiramente no item 4.3 (As operações das imobiliárias de Florianópolis) e em seus subitens.

Estas questões descrevem mais detalhadamente as formas de operação das

imobiliárias do centro da cidade. Os subitens relatam como são os procedimentos para a captação de imóveis (4.3.1), para o cadastro de locador e locatário (4.3.1 e 4.3.2) e para a vistoria do imóvel (4.3.5). Também traça os passos para a prestação de contas (4.3.3) e para a rescisão do contrato (4.3.4). E, por fim, trata das garantias locatícias (4.3.6) e dos honorários do setor (4.3.7).

- **Identificar as formas de relacionamento que as imobiliárias mantêm com seus clientes**

Antes de sugerir ações de marketing de relacionamento, é fundamental que se identifiquem as formas de relacionamento que o mercado em estudo costuma manter com seus clientes.

Essas formas de relacionamento são mostradas nos resultados da pesquisa (4.4). Os questionários foram confeccionados de maneira que fosse possível responder a este objetivo específico. Os módulos da pesquisa mostram as ferramentas que as imobiliárias do centro de Florianópolis usam para se relacionar com seus clientes, e ainda apresentam a visão do empresário do setor acerca do marketing de relacionamento.

A pesquisa mostrou que as ferramentas de comunicação mais utilizadas pelas empresas são o anúncio em classificados e a internet, respectivamente. Revelou também que 75% das empresas utilizam apenas um cadastro básico de informações sobre os clientes, tendo 43% delas um banco de dados apenas para as operações de rotina da empresa (cheçar cadastro, enviar documentos e entrar em contato quando necessário).

- **Confrontar os dados levantados com as práticas recomendadas pelo marketing de relacionamento**

Todas as questões levantadas pela pesquisa de campo foram embasadas na revisão de literatura.

As informações resultantes dos dados tabulados dos questionários, bem como das entrevistas, foram confrontadas com a bibliografia estudada no item 4.4 Marketing de relacionamento para o mercado imobiliário de Florianópolis: uma proposta de implantação.

Os argumentos de Gordon (1999, p. 113) foram usados para apresentar os desafios que se enfrentam ao demonstrar a viabilidade de implantação de um programa de marketing de relacionamento. Bogmann (2002, p. 26) forneceu uma definição clara acerca do marketing de relacionamento, que serviu como ponto de partida para a proposta de ações.

- **Apontar ações de execução possível para as imobiliárias interessadas em desenvolver relacionamentos**

Após estudar os conceitos de marketing de relacionamento e explorar o mercado imobiliário, reproduzindo suas operações e formas de relacionamento, foi possível apontar ações de execução possível para as empresas interessadas.

O resultado pode ser visto no item 4.4.1 Proposta de ações. As nove ações sugeridas são direcionadas aos empresários do setor e discorrem sobre os pontos críticos nos relacionamentos das imobiliárias, como o recrutamento de pessoas, a necessidade de se fazer e utilizar um banco de dados detalhado sobre os clientes e o atendimento.

A proposta fala igualmente sobre a necessidade de se ouvirem clientes e de se comunicar de forma correta, de se descobrir como o cliente chegou à empresa e a exigência de se concentrarem esforços nos melhores clientes. Instrui sobre a importância de se olhar para o lado humano e de ser parte atuante na implantação das novas estratégias.

- **Propor ações de marketing de relacionamento para empresas imobiliárias**

Para sobreviver no mercado imobiliário, é preciso saber relacionar-se. O que faltam são os detalhes: treinamentos, atendimento, profissionalismo em alguns casos e trabalho em equipe.

O mercado imobiliário de Florianópolis é aquecido: a procura é grande, os preços praticados na cidade se comparam a de grandes metrópoles e os espaços de expansão na Ilha estão se extinguindo. Só o que falta é um pouco mais de profissionalismo. É claro que já existem empresas muito bem preparadas, tanto na sua

estrutura física e tecnológica quanto no seu pessoal. Mas estas ainda são poucas. É preciso enxergar que Florianópolis não é mais aquela cidade provinciana onde as pessoas andavam pelas ruas cumprimentando umas às outras. Apesar de ainda conservar traços de cidade pequena, a intensa migração para a cidade fez com que o público mudasse. Por isso é preciso se reciclar, se unir e se profissionalizar, antes que novas empresas cheguem à cidade e dizimem o mercado local.

O objetivo desta dissertação foi o de apontar soluções de marketing para as empresas que têm o intuito de crescer. A resposta para o objetivo geral vem sendo sutilmente replicada desde o início deste trabalho até a seção 4.5, em que ela recebe uma contestação direta. A solução aparece no item 4.5 Contribuições: Proposta de Implantação de Marketing de Relacionamento para o Mercado Imobiliário de Florianópolis e em seu subitem 4.5.1 Proposta de ações.

No entanto, as propostas ficaram limitadas às imobiliárias. Por uma questão de foco, elas não contemplam imobiliárias de outros bairros da cidade (como os que trabalham exclusivamente com imóveis de temporada, nas regiões de praia), corretores autônomos ou construtoras.

5.2 Recomendações para estudos futuros

O segmento imobiliário é um ramo escasso em publicações, portanto ainda há uma vasta gama de assuntos a serem explorados. No entanto, para seguir a mesma linha de pesquisa desta dissertação as recomendações para estudos futuros são:

- a) expandir o foco da pesquisa do centro da cidade para as outras regiões da Grande Florianópolis, para saber se o seu comportamento é similar ao das empresas do Centro;
- b) realizar uma pesquisa sobre a prática do marketing de relacionamento nas empresas de construção civil de Florianópolis e região;
- c) averiguar como anda o relacionamento praticado pelos corretores autônomos. Já que seu trabalho é puro relacionamento, seria interessante saber qual é o conhecimento e a utilização das estratégias sugeridas pelos autores clássicos;
- d) promover uma pesquisa sobre o marketing de relacionamento praticado no mercado imobiliário do ponto de vista dos clientes. Esta sugestão, em especial, seria de grande valia se confrontada com a presente dissertação porque assim

seria possível identificar as lacunas entre o que as imobiliárias estão praticando e as expectativas dos clientes; e

- e) como esta pesquisa foi realizada em nível gerencial, seria interessante traçar um estudo levando em consideração as opiniões dos colaboradores de imobiliárias a respeito do marketing de relacionamento, principalmente do pessoal do atendimento.

Além das recomendações relacionadas ao mercado imobiliário, uma outra orientação que poderia ser tomada seria aplicar as técnicas aqui sugeridas em outros setores tão carentes de marketing de relacionamento quanto o mercado imobiliário.

5.3 Mérito da pesquisa

A dissertação deve obedecer a certos critérios que demonstrem seu merecimento para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção. Neste instante, justifica-se a importância e a contribuição da pesquisa através do tema *marketing de relacionamento para o mercado imobiliário de Florianópolis*, para o conhecimento científico.

5.3.1 Relevância

De acordo com Cardoso (1995), um tema é considerado relevante por ser necessário, conveniente, útil e importante, sob ponto de vista teórico ou prático para uma comunidade.

O mercado e imóveis vive de relacionamentos, entretanto são poucos os agentes deste segmento que sabem usá-lo de maneira apropriada, ou melhor, otimizada. O ramo imobiliário de Florianópolis carece de um bom aproveitamento de informações. Os que não possuem informação não sabem como buscá-la, e os que a detêm não sabem utilizá-la em boas ações de marketing.

A necessidade de manter relacionamentos duradouros é fundamental em todas as áreas da indústria ou do comércio, mas é especialmente importante neste segmento de estudo. A relevância da pesquisa está em tentar conscientizar os empresários do setor a

conhecer e a adotar práticas extremamente úteis ao seu crescimento e à sua sobrevivência.

Outro ponto que deve ser observado é que começam a surgir cursos de graduação em Gestão Imobiliária na cidade. Os graduandos destes cursos ainda enfrentam dificuldades em consultar bibliografias quando precisam realizar trabalhos de aula e monografias, pois são pouquíssimas as referências especializadas que se encontram. Embora este estudo tenha as suas limitações, já seria uma referência a mais a estes graduandos.

5.3.2 Contribuição

Um estudo proporciona sua contribuição, quando coopera ao oferecer resultados científicos, para algum fim na área da Engenharia de Produção (CARDOSO, 1995).

A Engenharia de Produção está envolvida com diversas ciências humanas como a Administração, disciplina que tem como uma de suas vertentes o marketing. O marketing de relacionamento, apesar de ser um tema há muito discutido em outros países, ainda não possui um grande número de referências aqui no Brasil. E quando se fala mais especificamente em marketing de relacionamento para o ramo imobiliário, encontrar publicações sobre este tópico é uma tarefa ainda mais árdua.

Além disso, a Engenharia de Produção é de natureza multidisciplinar e se caracteriza por obter soluções para as organizações que produzem bens e serviços. Como o serviço que se espera receber é parte do estudo da engenharia de produção, esta é a disciplina ideal para aprimorar os serviços do mercado imobiliário. Uma cidade como Florianópolis, que recebe anualmente um enorme fluxo de pessoas que vêm para passear ou morar, deve estar preparada para fornecer um serviço de qualidade.

5.3.3 Originalidade

Uma pesquisa é original se tiver caráter singular, próprio e não abordado no tema, caracterizando oportunidade e não razões óbvias, e se ainda não tiver sido publicado (CARDOSO, 1995).

Como já foi dito anteriormente, o segmento em estudo é um mercado absolutamente carente em publicações. Faltam livros, dissertações, teses e pesquisas a respeito do assunto. Pode-se encontrar alguma publicação sobre marketing imobiliário no mercado brasileiro, mas até para adquirir estes livros o acesso é um tanto restrito, já que estão disponíveis apenas em grandes centros como São Paulo e Rio de Janeiro.

Já o marketing de relacionamento é uma prática amplamente divulgada em grandes centros, mas que ainda não obteve muita repercussão no mercado imobiliário de Florianópolis, como comprovou a pesquisa.

Diante do exposto, não há dúvidas de que a fusão do marketing de relacionamento com o mercado imobiliário possui caráter original.

5.3.4 Viabilidade

De acordo com Cardoso (1995), uma dissertação é viável quando, numa consideração de prazos, recursos e informações disponíveis, além de habilidade e competência do pesquisador, mostra ser exequível.

A viabilidade é um fator de extrema importância porque sem isso todo o esforço do pesquisador terá sido em vão.

A presente dissertação tem o intuito de introduzir empresas carentes em relacionamentos nesta prática. As ações sugeridas são de fácil aplicação. A proposta foi desenvolvida a partir de fundamentos da bibliografia nacional e estrangeira, mas a realidade do mercado local foi levada em consideração, já que o objetivo deste trabalho é que ela de fato seja utilizada.

5.4 Considerações Finais

O mercado imobiliário de Florianópolis está crescendo e haveria espaço para todos, se não fosse por essa disputa onde muitos perdem.

As imobiliárias perdem por trabalhar com uma margem de lucro cada vez menor, já que o único atrativo que a grande maioria das empresas sabe oferecer aos clientes está relacionado ao preço.

O corretor de imóveis (tanto o autônomo quanto o que está ligado a uma empresa), perde pela percepção negativa que vem se disseminando no mercado. A imagem do corretor está quase sempre ligada a de uma pessoa “chata”, que persegue os clientes na ansiedade de fechar um negócio e, o que é pior, a de uma pessoa desonesta e sem credibilidade.

Por fim, o cliente perde por não receber um atendimento de qualidade, já que a imobiliária para se manter com uma renda menor precisa de uma grande quantidade de clientes (sem possuir uma estrutura adequada para atender a uma grande demanda), o que acaba por enfraquecer o atendimento.

A verdade é que hoje grandes empresas gastam milhões com sistemas computacionais que servem para fazer aquilo que nossos avós já faziam tão bem no passado: tratar seus clientes pelo nome e conhecer suas preferências.

Não há dúvidas de que o talento do corretor é o que conta neste segmento, é a sua competência e a sua habilidade para vender que resultam no fechamento dos contratos. A agenda de telefones de um corretor de imóveis é um dos bens mais preciosos que ele possui. E isso nada mais é do que a sua “poupança” de relacionamentos, que é um bem que não vale nada para um outro indivíduo que não seja do ramo, mas que é de extrema importância para o corretor. É seu instrumento de trabalho.

Os relacionamentos, seja com clientes, fornecedores ou colaboradores, são a nova fonte de riqueza da economia do conhecimento, na medida em que nos permite estabelecer conexões duradouras. O corretor sabe relacionar-se. A grande maioria dos corretores é muito habilidosa neste quesito, mas sua conduta está direcionada apenas para o esforço de vendas. É como se, com o negócio fechado, o cliente perdesse o seu encanto. Esquecem-se de que sempre pode haver um próximo negócio.

O mercado de um modo geral parece não querer acreditar que o bom relacionamento com os clientes e entre as partes atuantes deste segmento poderia ser muito proveitoso para todos.

Uma das palavras mais importantes desta nova era de negócios é compartilhamento. É preciso compartilhar informações e negócios para crescer. No entanto, vivemos em um país onde as pessoas não participam nem de reunião de condomínio, que é um assunto que deveria ser do interesse de todos. O que fazer então quando a tarefa é convencer as pessoas a compartilhar o que eles acreditam que seja o seu “segredo do sucesso”?

O modelo ideal para o mercado imobiliário seria o bom relacionamento entre as empresas e a gestão participativa nas imobiliárias: todos trabalhando como uma verdadeira equipe para melhor entender e atender o cliente. Sem desconfianças, nem disputas externas e internas, todos saem ganhando.

Beckwith (2001) afirma que estamos aprendendo qual é a diferença entre o mundo virtual e o real. Graças à tecnologia, os negócios estão mais eficientes, é possível atender mais clientes, numa velocidade maior e em qualquer parte do mundo, mas parece difícil conceber a idéia de que as pessoas perderão o desejo de sentar frente a frente, de olhar os clientes nos olhos para fazer negócios. Portanto, o avanço da tecnologia faz com que se valorizem as relações humanas e a interação, como não se fazia antes do aparecimento desse mundo virtual. No segmento em que se trabalha com um produto de tal importância como o bem imóvel, a relação humana se torna ainda mais valorizada do ponto de vista do cliente.

De acordo com Gordon (1999), as organizações deveriam trocar a orientação baseada em transações comerciais para uma fundamentada no relacionamento e deveriam admitir, em muitos casos, que elas simplesmente não conhecem inteiramente o quanto lucram com cada cliente. E só é possível premiar o bom cliente quando se sabe quem ele é.

Espera-se que o segmento imobiliário de Florianópolis perceba logo o que está acontecendo e chegue à conclusão de que no relacionamento está a chave para a profissionalização deste mercado.

REFERÊNCIAS

ABN – Agência Brasileira de Notícias. **Histórico da ocupação humana da Ilha de Santa Catarina** . Disponível em: <<http://www.abn.com.br/florianopolis10.htm>>.

Acesso em: 24 abr. 2005.

ALECRIM, Carlos. **Marketing direto é venda: principalmente em business to business**. Disponível em: <<http://www.mktdireto.com.br/materia2.html>>. Acesso em: 31 maio. 2005.

ALMEIDA, Sandra Pires. **Marketing imobiliário: como garantir o sucesso de comunicação e vendas nos lançamentos da construção civil**. São Paulo: SP Marketing Editorial e Empresarial, 2000.

ALMEIDA, Sérgio. **Tenho clientes fiéis**. Disponível em:<<http://www.sergioalmeida.com.br/artigos/Tenho%20clientes%20fieis.doc>>. Acesso em: 20 fev. 2006.

ALMEIDA, Wilson. O limiar de novos desafios. **Jornal Imóveis e Habitação**, Florianópolis, ago. 1999, p. 2.

BAND, William. **Competências críticas**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

BECKWITH, Harry. Como vender o Invisível. **HSM Management**, ano 4, jan./fev. 2001. Disponível em: <<http://www.hsmmanagement.com.br>>. Acesso em: 15 out. 2004.

BEE, Francês; BEE, Roland. **Fidelizar o cliente**. São Paulo: Nobel, 2002.

BERRY, Leonard. Relationship marketing. In: PAYNE et al. **Relationship marketing for competitive advantage: winning and keeping customers**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1998. p. 65-74.

BERRY, Leonard. **Serviços de satisfação máxima: guia prático de ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

BOGMANN, Itzhak Meir. **Marketing de relacionamento**: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras. São Paulo: Nobel, 2000.

BOONE, Louis; KURTZ, David. **Marketing contemporâneo**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

CAHALI, Yussef S. **Código Civil**: nova lei do inquilinato. 5. ed. São Paulo: Revistas dos Tribunais, 2003.

CARDOSO, Olga Regina. **Foco na qualidade total de serviços no contexto do produto ampliado**. 1995. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

CASTRO, Carlos José B. **Avaliação das condições para a adoção do marketing de relacionamento em uma concessionária de veículos**. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

CENTRO DE ESTUDOS CULTURA E CIDADANIA – CECCA. **Uma cidade numa ilha**: relatório sobre os problemas sócio-ambientais da Ilha de Santa Catarina. Florianópolis: Insular, 1997.

COBRA, Marcos. **Marketing de serviços**. São Paulo: Cobra, 2001.

COFECI – Conselho Federal de Corretores de Imóveis. **História dos corretores**. Disponível em: <<http://www.cofeci.gov.br/>>. Acesso em: 18 set. 2004.

CRECI – Conselho Regional da Corretores de Imóveis. **História da profissão**. Disponível em: <<http://www.creci.org.br/creci.asp?acao=historia>>. Acesso em: 18 set. 2004.

DANTAS, Maria Lia. **Composto mercadológico de imóveis residenciais**: uma análise do ponto de vista do incorporador e do cliente. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. **Como chegar ao sim**: a negociação de acordos sem concessões. 2. ed. Rio de Janeiro: Imago, 1994.

FOURNIER, Susan; DOBSCHA, Susan; MICK, David G. As relações na UTI. **HSM Management**, v. 1, n. 14, p. 104-112, maio./jun. 1999.

GIL, Antônio. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento**: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre. São Paulo: Futura, 1999.

GRÖNROOS, Christian. Relationship approach to marketing in service contexts: the marketing and organizational behavior interface. In: PAYNE et al. **Relationship marketing for competitive advantage**: winning and keeping customers. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1998. p. 82-91.

GUBERT, Eunides. **A gestão locatícia através de mapeamento de rotinas**. 2003. Monografia (Conclusão de Curso de Formação Específica em Gestão Imobiliária) - Curso de Gestão Imobiliária, Universidade do Vale do Itajaí, São José.

GUIA FLORIPA. **Mapas de Florianópolis**. Disponível em:
<<http://www.guiafloripa.com.br/turismo/mapas/>>. Acesso em: 31 mar. 2005.

HOUAISS, Antonio. **Dicionário Larousse do Brasil**. 26. ed. Rio de Janeiro: Larousse, 1980.

INFORME 13º SALÃO DO IMÓVEL. Pesquisas revelam o que o mercado espera.

Diário Catarinense, Florianópolis, 26 out. 2005, p. 6.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo**

Demográfico 2000. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 2 dez. 2004.

_____. **Brasil em síntese**. Disponível em:

<http://www.ibge.gov.br/brasil_em_sintese/>. Acesso em: 6 jun. 2005.

_____. **Pesquisa anual de serviços**. Disponível em:

<<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pas/analisePAS99.shtm>>. Acesso em: 6 jun. 2005.

JOSÉ JÚNIOR, Alvino. **Avaliação imobiliária para corretores de imóveis**. 2004.

Material de aula (Disciplina de Operações Imobiliárias) - Curso de Gestão Imobiliária, Faculdades Energia – FEAN, Florianópolis.

JUNIOR, Humberto. **Locação, mandato e comodato**. São Paulo: Editora Universitária de Direito, 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento e controle. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LEGRAIN, Marc; MAGAIN, Daniel. **Plano de marketing**. São Paulo: Makron Books, 1992.

LEONARD, Dorothy; STRAUS, Susan. Aproveitando todo o cérebro da empresa. In: HARVARD BUSINESS REVIEW. **Gestão do conhecimento**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LEVITT, Theodore. **A imaginação de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2002.

MAERKER, Stefi. **Atendimento ao cliente: da porta pra dentro**. Disponível em: <[http://www.banasqualidade.com.br / artigos](http://www.banasqualidade.com.br/artigos)>. Acesso em: 19 nov. 2004.

MANUAL DO CORRETOR DE IMÓVEIS. Creci, Secovi e Sindimóveis. Florianópolis, 2002.

MANUAL DE QUALIDADE NO ATENDIMENTO. Caixa Econômica Federal. Florianópolis, 2003.

MARCONDES, Odino. **Construindo as bases da negociação**. 2002. Seminário de negociação avançada. Instituto Marcondes de Tecnologia Organizacional, São Paulo.

MASLOW, Abraham. **Maslow no gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MAINENTI, Geraldo. **Guia valor econômico de imóveis**. São Paulo: Globo, 2002.

MENEZES, Estera Muszkat; SILVA, Edna Lúcia. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 2. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância/UFSC, 2001.

MOSCHEN, Patrícia. **Uma metodologia para personalização de unidades em empreendimentos imobiliários multifamiliares**. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

PARASURAMAN, A; ZEITHAML, V; BERRY, L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. In: PAYNE et al. **Relationship marketing for competitive advantage: winning and keeping customers**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1998. p. 195-212.

PAULI, Evaldo. **A fundação de Florianópolis**. 2. ed. Florianópolis: Lunardelli, 1987.

PAVEI, Néia. Construção civil se expande na Ilha. **Diário Catarinense**, Florianópolis, 28 out. 2001, p. 26.

PAYNE, Adrian; CHRISTOFHER, Martin; CLARCK, Moira, PECK, Helen. Relationship marketing – Key Concepts. In: **Relationship marketing for competitive advantage**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1998. p. 3-17.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. Relacionamento duradouro. **HSM Management**, v. 1, n. 4, p. 82-86, set./out. 1997.

_____. **CRM Series: Marketing 1to1**. 3. ed. São Paulo, 2004.

_____. **AMA redefine o marketing**: o que importa é o cliente. Disponível em: <http://www.1to1.com.br/divulgue_newsletter2004111.php3>. Acesso em: 5 abr. 2005.

PINHO, J. B. **Comunicação em marketing**: princípios da comunicação mercadológica. Campinas, SP: Papirus, 2001.

REICHHELD, Frederick. **A estratégia da lealdade**: a força invisível que sustenta crescimento, lucros e valor. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

_____. Loyalty and the renaissance of marketing. In: PAYNE et al. **Relationship marketing for competitive advantage: winning and keeping customers**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1998. p. 233-247.

RIES, Al; TROUT, Jack. **As 22 consagradas leis do marketing**. São Paulo: Makron Books, 1993.

RICHARDSON, Roberto. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

SHOSTACK, G. Lynn. Planning the service encounter. In: PAYNE et al. **Relationship marketing for competitive advantage: winning and keeping customers**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1998. p. 185-194.

SLACK, Nigel. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, Avanésia D. **Qualidade do atendimento na locação de imóvel urbano**. 2004. Monografia (Conclusão de Curso de Formação Específica em Gestão Imobiliária) - Curso de Gestão Imobiliária, Universidade do Vale do Itajaí, São José.

SILVA, Edson Luiz. **Álbum de fotografias de Florianópolis**. Disponível em: <<http://www.ufsc.br/~esilva/>>. Acesso em: 2 ago. 2005.

SINDIMÓVEIS/SC - SINDICATO DOS CORRETORES DE IMÓVEIS DO ESTADO DE SANTA CATARINA. **Tabela de honorários e serviços profissionais 2005**. Disponível em: <<http://www.sindimoveis-sc.org.br/>>. Acesso em: 6 set. 2005.

TIFFANY, Paul; PETERSON, Steven D. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 1988.

TRIVIÑOS, Augusto. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

TRIVELLONI, Carlos A. P.; HOCHHEIM, Norberto. **Metodologia para avaliação em massa de apartamentos por inferência estatística e técnicas de análise multivariada: uma análise exploratória**. 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

UBERTI, Marlene. **Valoração ambiental no uso do solo urbano:** aplicação do método dos valores hedônicos – estudo de caso no centro de Florianópolis. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) - Curso de Pós-Graduação em Engenharia Civil, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

ULTSCH, Alfred. **Proof of Pareto's 80/20 Law and Precise Limits for ABC-Analysis.** Disponível em: <<http://www.mathematik.uni-marburg.de/~databionics/de/downloads/papers/ultsch02proof.pdf#search='lei%20de%20pareto'>>. Acesso em: 18 out. 2005.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2000.

VAVRA, T. G. **Marketing de relacionamento:** after marketing. São Paulo: Atlas, 1993.

APÊNDICE A

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO TECNOLÓGICO

ENTREVISTA

O mesmo roteiro de perguntas será utilizado para a entrevista com um dirigente do **Creci** – Conselho Regional de Corretores de Imóveis e com um dirigente do **Sindimóveis/SC** – Sindicato dos Corretores de Imóveis do Estado de Santa Catarina.

1. Qual é o trabalho de sua instituição?
2. O que o Creci (ou Sindimóveis) faz para profissionalizar o mercado imobiliário de Florianópolis?
3. O que precisa mudar no mercado imobiliário de Florianópolis?
4. De modo geral, que nota o Sr. daria para o serviço prestado pelas imobiliárias de Florianópolis?
Por que?
5. O Sr. acha que o empresário do mercado imobiliário está preparado para lidar com a concorrência que vem de fora?
O que ele poderia fazer para se preparar?
6. O Sr. acredita que as empresas imobiliárias de Florianópolis sabem se relacionar com seus clientes?
O que elas fazem neste sentido?
7. Na sua opinião, as imobiliárias de Florianópolis utilizam bem o marketing?
8. O Sr. está familiarizado com o termo marketing de relacionamento?
9. E utiliza o marketing de relacionamento na sua imobiliária? De que forma?
10. O Sr. tem visto ações de marketing de relacionamento nas imobiliárias de Florianópolis?
O que tem sido feito?
O que poderia ser melhorado?

APÊNDICE B

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO TECNOLÓGICO**

PESQUISA DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

Estou fazendo esta pesquisa para minha dissertação de mestrado que tem como objetivo melhorar a qualidade no relacionamento com os clientes do mercado imobiliário. Desde já agradeço pelo tempo dispensado no preenchimento deste questionário.

1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

1. Há quanto tempo sua empresa atua no mercado?

- ☐ menos de 1 anos
- ☐ entre 1 a 3 anos
- ☐ entre 3 a 5 anos
- ☐ entre 5 a 10 anos
- ☐ mais de 10 anos

2. Sua empresa atua em que área? Você pode escolher mais de uma alternativa:

- ☐ Venda
- ☐ Locação comercial
- ☐ Locação residencial
- ☐ Locação para temporada

3. Se você citou mais de uma área de atuação no item 2, qual é seu foco principal?

- ☐ Venda
- ☐ Locação comercial
- ☐ Locação residencial
- ☐ Locação para temporada

2. FERRAMENTAS UTILIZADAS PELA EMPRESA

4. Quais são as ferramentas de comunicação que você usa para promover sua empresa? Você pode escolher mais de uma alternativa:

- ☐ Classificados
- ☐ Internet
- ☐ Placas de aluguel e vendas
- ☐ Participação em feiras e salões
- ☐ TV
- ☐ Rádio
- ☐ Promoção de eventos. De que tipo? _____
- ☐ Outro. Qual? _____

5. Sua empresa costuma disponibilizar um corretor para acompanhar os clientes na visita de um imóvel?

- ☐ Sim, sempre
- ☐ Não
- ☐ Somente para a venda
- ☐ Somente para a locação de imóveis residenciais
- ☐ Somente para a locação de imóveis comerciais
- ☐ Somente clientes especiais

6. Quais foram os motivos que levaram um cliente a escolher a sua empresa? Você pode escolher mais de uma alternativa: (Enumerar por ordem de importância)

- ☐ Variedade da carteira de imóveis
- ☐ Qualidade da carteira de imóveis
- ☐ A imagem de credibilidade da empresa no mercado
- ☐ Serviço prestado pelos atendentes e corretores
- ☐ Facilidade de acesso aos gerentes
- ☐ Preços praticados em relação à concorrência
- ☐ Outro. Qual? _____

7. Que tipo de informações armazenadas sua empresa possui sobre clientes?

- ☐ Apenas as de um cadastro básico (nome, CPF, RG, endereço, telefone, profissão)
- ☐ Cadastro detalhado (gostos, preferências e outras informações)
- ☐ Informações sobre relacionamento com o cliente (quantas vezes ligou ou quantas vezes esteve pessoalmente na empresa, etc.).

8. Como utiliza as informações que possui sobre os clientes? Você pode escolher mais de uma alternativa:

- ☐ Possui um banco de dados apenas para as operações de rotina da empresa (checar cadastro, enviar documentos, entrar em contato quando necessário).
- ☐ Envia informações sobre novos negócios (lançamentos e oportunidades)
- ☐ Escolhe o melhor canal para contatar o cliente (e-mail, fone, fax, mala-direta)
- ☐ Para personalizar ações de marketing e promoções para clientes específicos.

9. Você consegue determinar quais são seus clientes mais lucrativos e os menos lucrativos?

- ☐ Não.
- ☐ Sim. Como?

10. Você faz algum tipo de distinção no serviço prestado para cada um deles?

- ☐ Não.
- ☐ Sim. Como?

11. A sua empresa oferece vantagens para os melhores clientes?

- ☐ Sim, muitas vantagens
- ☐ Sim, algumas vantagens
- ☐ Poucas vantagens
- ☐ Nenhuma vantagem

12. Caso sua resposta tenha sido afirmativa, quais são as vantagens?

3. VISÃO DO EMPRESÁRIO SOBRE O MARKETING DE RELACIONAMENTO

13. Você já ouviu falar em Marketing de Relacionamento?

- ☐ Sim.
- ☐ Não.
- ☐ Ouvi, mas não tenho muito conhecimento sobre o assunto

14. Caso tenha conhecimento do que significa, pratica o Marketing de Relacionamento na sua empresa?

- ☐ Sim.
- ☐ Não.
- ☐ Não, mas gostaria

15. Caso sua resposta tenha sido afirmativa, o que faz neste sentido?

16. Você acredita que ações de Marketing de Relacionamento com clientes:

- ☐ Não trazem retorno para a empresa
- ☐ Não se aplicam ao mercado imobiliário de Florianópolis
- ☐ São eficientes e trazem resultados
- ☐ São eficientes mas possuem custo elevado
- ☐ Nunca pensei no assunto

17. Para você Marketing de Relacionamento é:

- ☐ Manter um relacionamento de parceria duradouro com o cliente
- ☐ Transparência e qualidade no atendimento
- ☐ Oferecer benefícios aos melhores clientes
- ☐ Agilidade na solução de problemas do cliente
- ☐ Manter um contato permanente com o cliente

APÊNDICE C

Entrevista realizada em 13 de outubro de 2005 com o Sr. **Antônio Moser**, presidente do **Sindimóveis/SC** - Sindicato dos Corretores de Imóveis do Estado de Santa Catarina e corretor de imóveis autônomo.

ENTREVISTA

1. Qual é o trabalho de sua instituição?

O trabalho da entidade é o de orientar, cuidar e proteger os corretores de imóveis. Orientar os corretores para o melhor desempenho da profissão. Cuidar da área social, de lazer e de saúde destes profissionais e de seus familiares. E trabalhar na proteção de seus direitos.

2. O que o Sindimóveis faz para profissionalizar o mercado imobiliário de Florianópolis?

O Sindimóveis promove cursos e palestras para profissionalizar o mercado.

3. O que precisa mudar no mercado imobiliário de Florianópolis?

Nós (os corretores) precisamos nos organizar melhor, buscando uma maior padronização dos trabalhos e principalmente uma maior união. Hoje, o percentual de negócios imobiliários feitos por profissionais da área ainda é muito pequeno, perdemos espaço até para porteiros e zeladores de edifícios. Mas isto é culpa nossa. Enquanto houver empresas que trabalhem com os valores de honorários fora da tabela ou empresas que aceitem trabalhar com imóveis sem exclusividade, o cliente vai continuar deixando seus imóveis em várias imobiliárias ao mesmo tempo e procurando taxas mais baixas. Quando nós formos profissionais e nos qualificarmos, as pessoas virão até nós.

4. De modo geral, que nota o Sr. daria para o serviço prestado pelas imobiliárias de Florianópolis? Por que?

Nota 8. Nós ainda temos que buscar o servir, promover o atendimento com idoneidade e profissionalismo. Ser prudentes e peritos no que fazemos. Gostaria muito de dar uma nota 10, mas não posso porque apesar de já existir empresas fazendo um bom trabalho ainda há aqueles que deixam a desejar.

O mercado vem melhorando gradativamente. É preciso dizer que em muitas das denúncias feitas no Sindimóveis por má conduta de corretores, quando vamos investigar o caso descobrimos que o indivíduo não é um corretor, é um contraventor se fazendo passar por corretor. E esses casos acabam saindo na imprensa afirmando que um corretor aplicou um golpe. Também existe muita denúncia sem fundamento.

É como o caso daquelas pessoas que nos ligam para denunciar uma pessoa que está trabalhando em determinada imobiliária sem CRECI. Quando perguntamos para a pessoa como é que ela sabe, geralmente a resposta é a mesma: "Ah! Porque ela trabalhava comigo antes". O contraventor sempre começa ao lado de alguém, em uma imobiliária.

5. O Sr. acha que o empresário do mercado imobiliário está preparado para lidar com a concorrência que vem de fora? O que ele poderia fazer para se preparar?
Não totalmente. Seriam poucos os que se submeteriam a uma concorrência externa e conseguiriam sobreviver.
É preciso participar de eventos, palestras, congressos, cursos, enfim se atualizar, e também preciso se unir. Se os corretores se unirem estarão mais preparados.
6. O Sr. acredita que as empresas imobiliárias de Florianópolis sabem se relacionar com seus clientes?
A maioria sim.
7. O que elas fazem neste sentido?
(Silêncio)
8. O que elas não fazem, então?
Elas precisam deixar de fazer negócios e passar a fazer clientes. Um negócio é apenas um negócio, um cliente é pra sempre. É preciso dar continuidade ao primeiro contato.
9. Na sua opinião, as imobiliárias de Florianópolis utilizam bem o marketing?
Algumas sim.
10. O Sr. está familiarizado com o termo marketing de relacionamento?
Em termos.
11. E utiliza o marketing de relacionamento com seus clientes? De que forma?
Acredito que sim. Procuro manter o cliente ligado a empresa, principalmente através de ligações, correspondências e correio eletrônico. Também procuro promover encontros para certas comemorações.
12. O Sr. tem visto ações de marketing de relacionamento nas imobiliárias de Florianópolis? O que tem sido feito? O que poderia ser melhorado?
Poucas, mas sim.
Tem sido feitos encontros, propagandas e divulgações.
Tudo pode ser melhorado. O aperfeiçoamento deve ser uma constante. O 100% jamais iremos atingir, por isso temos que melhorar sempre e em tudo.

APÊNDICE D

Entrevista realizada em 18 de outubro de 2005 com o Sr. **Carlos Josué Beims**, diretor tesoureiro do **CRECI/SC** - Conselho Regional de Corretores de Imóveis do Estado de Santa Catarina e sócio-proprietário da C.A.B. Imóveis e Beims Assessoria Condominial.

ENTREVISTA

1. Qual é o trabalho de sua instituição?
A função do Creci é a de orientar, fiscalizar e disciplinar os corretores de imóveis em sua jurisdição.
2. O que o Creci faz para profissionalizar o mercado imobiliário de Florianópolis?
O Creci fomenta os cursos técnicos de nível superior, realiza palestras, seminários e congressos. Este ano começamos o curso específico de Avaliação de Imóveis, que já está na segunda turma e a meta para 2006 é oferecer cursos sobre Contratos e Incorporações.
3. O que precisa mudar no mercado imobiliário de Florianópolis?
É preciso mudar a mentalidade do corretor de imóveis de que ele é apenas um intermediador, ou seja, que é a pessoa que somente aproxima as partes. O corretor deve se conscientizar que ele deve fazer muito mais. Ele deve ser responsável por gerir grandes negócios na forma de uma prestação de serviços qualificada. O corretor deve se preocupar com o lado humano do negócio imobiliário, para uma família com filhos ele deve vender um imóvel em um bairro tranquilo, para pessoas idosas, imóveis com facilidade de acesso. Enfim, o corretor deve ser um consultor imobiliário.
4. De modo geral, que nota o Sr. daria para o serviço prestado pelas imobiliárias de Florianópolis? Por que?
Nota 8. Ainda existe muito amadorismo na parte receptiva das empresas. Isso causa uma insatisfação do público consumidor e a disseminação desses casos de amadorismo ocasiona um descontentamento generalizado no mercado.
5. O Sr. acha que o empresário do mercado imobiliário está preparado para lidar com a concorrência que vem de fora? O que ele poderia fazer para se preparar?
Não. O atraso das empresas locais ainda é muito grande principalmente na área tecnológica e o mercado está aniquilando o profissional que não é qualificado. No nordeste já existe empresas do exterior – Canadá, Estados Unidos e França – atuando no mercado imobiliário. Os sindicatos estão bem preocupados, porque onde essas empresas chegam elas liquidam todas as imobiliárias locais. Para se ter uma idéia do nível dessas empresas, em uma imobiliária canadense que está atuando em Fortaleza, os atendentes são todos psicólogos. Eles tem até assistente social no seu quadro de colaboradores.

6. O Sr. acredita que as empresas imobiliárias de Florianópolis sabem se relacionar com seus clientes?

Se essa pergunta tivesse sido feita há 5 anos eu diria que não, mas hoje a situação já está bem melhor. Antigamente as imobiliárias faziam parte do segmento que mais tinha reclamações junto ao Procon, hoje esse número reduziu consideravelmente.

7. O que elas fazem neste sentido?

O pós-venda. Esse trabalho de dar um *feedback* ao cliente tem sido bastante usado nas imobiliárias de Florianópolis e está aumentando a satisfação do cliente. Hoje os corretores já entendem que não adianta apenas vender, que é preciso se preocupar com o lado humano. As imobiliárias já conseguem manter clientes, fazer com que eles se tornem seus amigos. E principalmente, entendem que isso é importante para criar uma cadeia de negócios.

8. Na sua opinião, as imobiliárias de Florianópolis utilizam bem o marketing?

Dentro das condições inerentes ao nosso mercado acredito que sim. Mas uma campanha de marketing bem feita envolve muito dinheiro e aqui em Florianópolis são poucos os que têm condições de sustentar um custo tão alto.

9. O Sr. está familiarizado com o termo marketing de relacionamento?

Sim.

10. E utiliza o marketing de relacionamento na sua imobiliária? De que forma?

De forma semi-profissional. Falta recursos para que as imobiliárias de Florianópolis utilizem mais o marketing. Na minha opinião, o marketing de relacionamento é feito com qualificação profissional. Então na minha empresa nós subsidiamos palestras e curso superior em gestão imobiliária, mas temos que fazer uma seleção porque pagar faculdade para todos os funcionários ao mesmo tempo sairia muito caro.

11. O Sr. tem visto ações de marketing de relacionamento nas imobiliárias de Florianópolis? O que tem sido feito? O que poderia ser melhorado?

São poucas. Conheço uma imobiliária que costuma fazer palestras, trazer pessoas de fora para dar treinamento aos seus funcionários e que implantou um programa bem caro de marketing de relacionamento em sua empresa. Sei também de uma construtora aqui de Florianópolis que financiou cursos de design, paisagismo e até de etiqueta para seus corretores. Mas essas são exceções. As duas imobiliárias que mais vendem na cidade não querem nem saber de marketing de relacionamento.

ANEXO A

Pesquisa Anual de Serviços – 2002

SERVIÇOS

Atividades Empresarias - 2002	Receita Operacional Líquida (1 000 000 R\$)	Salários, retiradas e outras remunerações (1 000 000 R\$)	Pessoal Ocupado em 31-12	Número de Empresas
Total	290 479	55 102	6 855 969	945 143
Serviços de alojamento e alimentação	24 411	6 128	1 509 625	312 652
Transportes e serviços auxiliares dos transportes	78 932	13 944	1 343 438	92 442
Correio e telecomunicações	65 835	4 738	210 055	4 816
Atividades de informática	20 109	3 318	254 647	41 207
Atividades imobiliárias e aluguel de bens móveis e imóveis	10 065	1 701	233 269	49 544
Serviços prestados às empresas	56 454	17 165	2 314 137	209 627
Outras atividades de serviços	34 673	7 108	990 798	234 855

Faixas de pessoal ocupado - 2002	Receita Operacional Líquida (1 000 000 R\$)	Pessoal Ocupado em 31-12	Número de Empresas
Total	290 479	6 855 969	945 143
Até 5	36 960	1 681 311	775 381
6 a 19	25 300	1 248 185	140 373
20 a 49	24 031	576 059	18 041
50 a 99	18 751	394 200	5 343
100 e mais	185 437	2 956 214	6 005

Fonte: IBGE, pesquisa Anual de Serviços - 2002

ANEXO B

TABELA DE HONORÁRIOS DE SERVIÇOS PROFISSIONAIS- 2005

I-PERCENTUAL MÍNIMO SOBRE O VALOR DA VENDA

a) Imóveis avulsos, com edificações, situados no perímetro urbano/suburbano	6%
b) Imóveis avulsos, sem edificações, situados no perímetro urbano/suburbano	8%
c) Imóveis avulsos, situados em zona rural de extensão suburbana, ou fora do município ou sede de atividade do Corretor de Imóveis	10%
d) Loteamentos	8%
e) Empreendimentos Imobiliários (Construtoras/Incorporadoras) e Imóveis Judiciais	5%

Nota 1: Não estão incluídas nos percentuais acima as despesas de promoção e publicidade em geral.

Nota 2: Quando a transação envolver diversos imóveis, a remuneração será devida pelos respectivos proprietários a quem estes contrataram, calculada sobre o valor de venda de cada um dos imóveis.

Nota 3: Nos casos de vendas com transferência de financiamento, a remuneração será devida sobre o total da transação realizada.

II-PERCENTUAL MÍNIMO SOBRE O VALOR DA PERMUTA

Nas permutas, os honorários serão pagos sobre todas as propriedades negociadas pelos respectivos, observadas as mesmas percentagens do item I- **Venda**.

Nota: Nas permutas, a remuneração será devida pelos respectivos proprietários a quem estes contrataram, calculada sob o valor de venda de cada imóvel.

III-CORRETOR QUE ATUA JUNTO ÀS IMOBILÁRIAS

a)Pelo agenciamento - 10% dos honorários auferidos pela empresa.

b)Pela corretagem - 40% dos honorários auferidos pela empresa.

IV-LOCAÇÃO

Pela intermediação da locação, serão cobrados honorários mínimos de 60% (sessenta por cento) sobre o valor de um aluguel. Valor a ser cobrado do Contratante.

V-HONORÁRIOS DE ADMINISTRAÇÃO DE LOCAÇÃO - A CARGO DO LOCADOR

Serão cobrados sobre o valor mensal do aluguel, honorários de no mínimo 10% (dez por cento) e com o teto máximo de 18% (dezoito por cento), quando do repasse dos aluguéis mensais.

VI-HONORÁRIOS DE LOCAÇÃO DE TEMPORADA - A CARGO DO LOCADOR

Serão cobrados sobre os valores totais recebidos pela locação de temporada, honorários de no mínimo 15% (quinze por cento) e com o teto máximo de 25% (vinte e cinco por cento).

Nota: Não estão incluídas nos percentuais acima, as despesas com acessórios tais como: lavanderia, camareiras, mensageiros ou maleiros, produtos de limpeza, serviços de manutenção e conservação.

VALOR DE COMERCIALIZAÇÃO E LOCAÇÃO

a) Valor para emissão de avaliação de imóvel para venda	a partir de 01 (uma) anuidade vigente do Creci- SC 11ª região
b) Valor para emissão de avaliação de imóvel para locação	a partir de 1/2 (meia) anuidade vigente do Creci-SC 11ª região
c) Valor mínimo a ser cobrado pela consulta ou visita ao imóvel - venda/locação	1/4 (um quarto) do valor da anuidade vigente do Creci-SC 11ª região

É de caráter obrigatório a contratação dos serviços profissionais por escrito (art. 20, item III da Lei 6.530 e art. 1º da Res. COFECI nº 458/95, e respeitados os artigos 722 a 729 do Código Civil). A presente TABELA DE HONORÁRIOS DE SERVIÇOS PROFISSIONAIS foi elaborada em Reunião de Diretoria, aprovada em Assembleia Geral Extraordinária de 13 de maio de 2004 e homologada pelo Conselho Regional de Corretores de Imóveis- 11º Região/ SC, em sessão Plenária de 14 de maio de 2004.

Florianópolis, SC, 14 de maio de 2004.

ANTÔNIO MOSER
Presidente – SINDIMÓVEIS/SC

ANEXO C

**NÚMERO E % DE CORRETORES INSCRITOS
PESSOA FÍSICA E JURÍDICA POR REGIÃO**

REGIÃO	TOTAL	%
1ª/RS	17910	15,91
2ª/SP	34728	30,86
3ª/RS	12860	11,43
4ª/MG	6220	5,53
5ª/GO	4644	4,13
6ª/PR	5970	5,30
7ª/PE	1326	1,18
8ª/DF	4104	3,65
9ª/BA	3960	3,52
11ª/SC	6818	6,06
12ª/PA	1748	1,55
13ª/ES	1836	1,63
14ª/MS	1422	1,26
15ª/CE	2210	1,96
16ª/SE	674	0,60
17ª/RN	612	0,54
18ª/AM	720	0,64
19ª/MT	1378	1,22
20ª/MA	488	0,43
21ª/PB	1024	0,91
22ª/AL	888	0,79
23ª/PI	328	0,29
24ª/RO	310	0,28
25ª/TO	362	0,32
Total Geral	112540	100

Relatório extraído do recenseamento realizado pelo COFECI em jan. 2005

NÚMERO E % DE CORRETORES INSCRITOS
Grau de Escolaridade

Região	1ª/RJ	%	2ª/SP	%	3ª/RS	%	4ª/MG	%	5ª/GO	%	6ª/PR	%	7ª/PE	%
Básico	336	1,88	1804	5,19	482	3,75	330	5,31	238	5,12	226	3,79	68	5,13
Médio	8348	46,61	13569	39,07	6348	49,36	3212	51,64	2604	56,07	2728	45,70	704	53,09
Superior	8030	44,84	17312	49,85	5180	40,28	2296	36,91	1528	32,90	2486	41,64	492	37,10
Pós Graduação	1004	5,61	1768	5,09	768	5,97	340	5,47	258	5,56	502	8,41	56	4,22
Mestrado	158	0,88	216	0,62	66	0,51	38	0,61	10	0,22	22	0,37	6	0,45
Doutorado	34	0,19	60	0,17	16	0,12	4	0,06	6	0,13	6	0,10	0	-
Acima Superior	9226	51,51	19356	55,74	6030	46,89	2678	43,05	1802	38,80	3016	50,52	554	41,78
TOTAL	17910	100,00	34728	100,00	12860	100,00	6220	100,00	4644	100,00	5970	100,00	1326	100,00

Região	8ª/DF	%	9ª/BA	%	11ª/SC	%	12ª/PA	%	13ª/ES	%	14ª/MS	%	15ª/CE	%
Básico	174	4,24	166	4,19	192	2,82	38	2,17	94	5,12	86	6,05	48	2,17
Médio	2048	49,90	2260	57,07	3436	50,40	812	46,45	906	49,35	558	39,24	932	42,17
Superior	1548	37,72	1324	33,43	2632	38,60	780	44,62	696	37,91	622	43,74	1020	46,15
Pós Graduação	278	6,77	188	4,75	504	7,39	102	5,84	126	6,86	142	9,99	182	8,24
Mestrado	42	1,02	16	0,40	48	0,70	16	0,92	8	0,44	10	0,70	26	1,18
Doutorado	14	0,34	6	0,15	6	0,09	0	-	6	0,33	4	0,28	2	0,09
Acima Superior	1882	45,86	1534	38,74	3190	46,79	898	51,37	836	45,53	778	54,71	1230	55,66
TOTAL	4104	100,00	3960	100,00	6818	100,00	1748	100,00	1836	100,00	1422	100,00	2210	100,00

Região	16ª/SE	%	17ª/RN	%	18ª/AM	%	19ª/MT	%	20ª/MA	%	21ª/PB	%	22ª/AL	%
Básico	18	2,67	19	3,10	13	1,81	122	8,85	0	-	42	4,10	20	2,25
Médio	356	52,82	291	47,55	435	60,42	708	51,38	260	53,28	524	51,17	522	58,78
Superior	252	37,39	276	45,10	234	32,50	452	32,80	190	38,93	420	41,02	304	34,23
Pós Graduação	44	6,53	22	3,59	38	5,28	92	6,68	34	6,97	36	3,52	34	3,83
Mestrado	4	0,59	4	0,65	0	-	2	0,15	4	0,82	2	0,20	8	0,90
Doutorado	0	-	0	-	0	-	2	0,15	0	-	0	-	0	-
Acima Superior	300	44,51	302	49,35	272	37,78	548	39,77	228	46,72	458	44,73	346	38,96
TOTAL	674	100,00	612	100,00	720	100,00	1378	100,00	488	100,00	1024	100,00	888	100,00

Região	23ª/PI	%	24ª/RO	%	25ª/TO	%	TOTAL	%
Básico	2	0,61	3	0,97	14	3,87	4535	4,03
Médio	176	53,66	181	58,39	208	57,46	52126	46,32
Superior	129	39,33	94	30,32	116	32,04	48413	43,02
Pós Graduação	17	5,18	28	9,03	24	6,63	6587	5,85
Mestrado	4	1,22	2	0,65	0	-	712	0,63
Doutorado	0	-	2	0,65	0	-	168	0,15
Acima Superior	150	45,73	126	40,65	140	38,67	55880	49,65
TOTAL	328	100,00	310	100,00	362	100,00	112540	100,00

Obs. "Acima Superior" representa a soma de todos os que tem cursos superiores, inclusive com pós-graduação, mestrado e Doutorado

Relatório extraído do recenseamento realizado pelo COFECI em jan. 2005

NÚMERO E % DE CORRETORES INSCRITOS POR SEXO

Região	Sexo				Não Informado	%	TOTAL	%
	Feminino	%	Masculino	%				
1ª/RJ	4416	24,66	13386	74,74	108	0,60	17910	100,00
2ª/SP	6796	19,57	27448	79,04	484	1,39	34728	100,00
3ª/RS	2574	20,02	10230	79,55	56	0,44	12860	100,00
4ª/MG	924	14,86	5238	84,21	58	0,93	6220	100,00
5ª/GO	924	19,90	3718	80,06	2	0,04	4644	100,00
6ª/PR	1158	19,40	4792	80,27	20	0,34	5970	100,00
7ª/PE	222	16,74	1102	83,11	2	0,15	1326	100,00
8ª/DF	812	19,79	3286	80,07	6	0,15	4104	100,00
9ª/BA	822	20,76	3122	78,84	16	0,40	3960	100,00
11ª/SC	1496	21,94	5314	77,94	8	0,12	6818	100,00
12ª/PA	452	25,86	1294	74,03	2	0,11	1748	100,00
13ª/ES	360	19,61	1476	80,39	0	-	1836	100,00
14ª/MS	252	17,72	1170	82,28	0	-	1422	100,00
15ª/CE	402	18,19	1800	81,45	8	0,36	2210	100,00
16ª/SE	126	18,69	546	81,01	2	0,30	674	100,00
17ª/RN	90	14,71	522	85,29	0	-	612	100,00
18ª/AM	194	26,94	524	72,78	2	0,28	720	100,00
19ª/MT	200	14,51	1178	85,49	0	-	1378	100,00
20ª/MA	124	25,41	364	74,59	0	-	488	100,00
21ª/PB	158	15,43	866	84,57	0	-	1024	100,00
22ª/AL	94	10,59	792	89,19	2	0,23	888	100,00
23ª/PI	68	20,73	260	79,27	0	-	328	100,00
24ª/RO	48	15,48	260	83,87	2	0,65	310	100,00
25ª/TO	68	18,78	294	81,22	0	-	362	100,00
TOTAL	22780	20,24	88982	79,07	778	0,69	112540	100,00

Relatório extraído do recenseamento realizado pelo COFECI em jan. 2005